

# الإدارة المالية في تمويل الشركات متعددة الجنسيات

دكتور

عبد العزيز محمد النجار

دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

٢٠٠٧

الناشر

المكتب العربي الحديث

الإسكندرية ت : ٤٨٤٦٤٨٩

رقم الإيداع : ٤٣٦٧ / ٢٠٠٦  
الترقيم الدولي :  
I.S.B.N 977-209-0244

## تقديم

يسعدنى أن أقدم لأول إنتاج علمى بعد رسالة الدكتوراه للسيد الدكتور عبد العزيز التجار.

يتناول الكتاب موضوعاً هاماً فى الحياة الاقتصادية فى العالم وفى مصر بصفة خاصة بعد أن دخلنا مرحلة الانفتاح ألا وهو موضوع الشركات المتعددة الجنسية ، وحسب معلوماتى فأن هذا الموضوع لم يطرق من الناحية العلمية فى مصر حتى الآن وبصفة خاصة من الناحية التمويلية.

ولكننى أذكر جيداً أن المؤلف قد عمل معى عام ١٩٧٦ عندما كنت عميداً لكلية التجارة جامعة القاهرة حيث كنت أحاول تشجيع الباحثين على معالجة هذا الموضوع الجديد، وبدأنا فى طبع تقرير منظمة التنمية (يونيدو) بالأمم المتحدة الذى كان يضم أحدث دراسة علمية عن موقف الشركات المتعددة الجنسية فى العالم وأغلب الظن أن الموضوع استهوى المؤلف منذ ذلك التاريخ فحصل على رسالة الدكتوراه فى إدارة الأعمال فى هذا الموضوع.

وهو اليوم يقدم لنا هذا المؤلف مركزاً بصفة أساسية على الجانب التمويلي، وهذا المؤلف أول كتاب جامعى يعالج موضوع الشركات المتعددة الجنسية وبصفة خاصة من الناحية التمويلية.

أرجو أن يكون هذا المؤلف باكورة خير بإذن الله، وأن يفتح الطريق أمام باحثين آخرين لدخول هذا الميدان.

ولقد استطاع المؤلف معالجة موضوع بلغة سهلة سلسلة مؤيداً بالكثير من المراجع العلمية الأجنبية التى عالجت الموضوع وما أكثرها.

أتمنى للمؤلف التوفيق والتقدم ونحن فى انتظار مؤلفات أخرى فى  
مجال هذا الموضوع وفى مجال إدارة الأعمال بصفة عامة لتثرى المكتبة  
المصرية بالمؤلفات العلمية التى نحتاج إليها والجامعات.  
أكرر خالص الدعاء بالتوفيق وإلى الأمام.

**د. حسن توفيق**

أستاذ إدارة الأعمال المتفرغ  
كلية التجارة - جامعة القاهرة



## مقدمة

حتى يمكن للدول المتخلفة أن تتقدم، عليها أن تأخذ بأسباب التقدم ، وأن تقوم بتجميع كافة طاقاتها وإمكاناتها من أجل دفع عجلة التنمية. وهى فى هذا ليست فى مجال اختيار بل فى مجال الحتم والإجبار، حيث أنها إذا لم تقم بهذا فإن أمرها سوف يزداد سوءاً ، ليس فقط بسبب زيادة تخلف المتخلف، وإنما أيضاً بسبب زيادة تقدم المتقدم، وبالتالي تزداد الهوة بين الإثنين، وتزداد المشكلة حدة بسبب أن سرعة المتقدم أكبر بكثير من سرعة المتخلف، الأمر الذى يفرض على الدول المتخلفة البحث عن معدل أسرع لإحداث التنمية، للتغلب على هذه الهوة أو لتقليلها على أسوأ الأحوال.

وتواجه الدول المتخلفة والراغبة فى التقدم العديد من المشاكل وهى فى سبيل الاضطلاع بعملية التنمية ومن أهمها مشكلة ضعف الفئات الاقتصادية التى تتخذ مظهر مشكلة تمويل التنمية ومشكلة ضعف الطاقة الإنتاجية التى تتخذ مظهر نقص التكنولوجيا الحديثة والفنون الإدارية المتقدمة، ومشكلة قصور تسويق المنتجات التى تتخذ مظهر مشكلة القصور فى الصادرات.

وفى الجانب المولى، تواجه الدول المتخلفة عند قيامها بوضع وتنفيذ خطط التنمية ما يسمى بالفجوة التمويلية وهى عبارة عن الفرق بين التمويل المطلوب لخطط التنمية والتمويل المحلى أساساً وتحاول أن تتغلب على هذه الفجوة عن طريق التمويل الخارجى بأشكاله المختلفة . ومن هنا يبرز إلى الوجود الشركات متعددة الجنسية باعتبارها المالكه والمهيمنة على مصادر التمويل العالمى سواء فى شكله المباشر «الاستثمار الأجنبى المباشر» أو الأشكال الأخرى.

ولقد ثار الخلاف حول أنشطة الشركات م.ج. في الدول النامية المضيفة والآثار المترتبة على قيامها بهذه الأنشطة - سلباً أم إيجاباً - على الجوانب المختلفة للتنمية الاقتصادية في هذه الدول. ولقد دار الخلاف حول الإجابة على السؤالين التاليين :

(١) هل تستطيع الشركات م.ج. أن تلعب دوراً فعالاً في التنمية يفيد الدول المتخلفة ويساعدها على الخروج من مأزق التخلف ؟

(٢) هل تعتبر الشركات م.ج. محرك Engine التنمية ، أم أنها مجرد مشير Trigger التنمية ؟

وسوف يحاول الكاتب خلال هذا الكتاب أن يجيب على هذه الأسئلة، وهذا ليس بالأمر السهل خاصة بعد اختلاط الأوراق بعضها ببعض، فقد دخلت السياسة في الاقتصاد. والعكس صحيح ، ودخل الاقتصاد في الاجتماع والعكس صحيح، وأيضاً السياسة في الاجتماع والقانون والثقافة والعكس صحيح، وهكذا . مما يصعب معه فض الاشتباك بين كل هذه المتغيرات لتحصل على إجابات محددة ووافية على الأسئلة السابقة، فقد اضطر الكاتب أن يطرق كافة هذه المجالات، ولكن بأسلوب إداري اقتصادي يتفق مع تخصصه.

وترجع أهمية الإجابة على هذه الأسئلة أن هذه الشركات متعددة الجنسية على صعيد حياتنا اليومية، فالعالم كله الآن يشرب (الكوكاكولا، البيبسي كولا) ويحلق بشفرات (جيليت) ويستعمل معجون أسنان (سيجنال) ويستخدم صابون (كولجيت - بالموليف). ويستعمل مصاعد (أوتيس،

شاندلر) ويركب سيارات (شيفروليه، فورد، مرسيدس) ويضع لها عجلات (ميتشلان، دانلوب) ويستخدم بنزين (إسو، موبيل، شل) إن أطفالنا يتغذون على ألبان «نيدو، كارنيش» ويلبسون ملابس «سى آند إيه، فوركير».

العالم كله يعرف آلات التبريد (فريجيدير) وأجهزة التصوير (كوداك، بولارويد)، وماكينات الخياطة (سنجر) ويستخدم راديوهات ومسجلات وتليفزيونات (ناشيونال، سوني، إن سى أى، فيليبس) ويستعمل مكانس (نفس الماركات السابقة). ويأكل (الهامبرجر، الكنتاكي فريدتشيكين). ويستخدم نظارات (البيرسول، الراى بان)، وساعات (الرولكس، الأوميجا، الرادو) وتحرق سجائر (مارلبورو، روثمان).

هذه كلها ساعات وأدوات مستورة فى أحيان كثيرة ومصنوعة محليا فى أحيان قليلة وسواء هذا أو تلك فإن ناتج شركات تنتمى إلى شبكات دولية قوية، تسمى الشركات متعددة الجنسية. وهى شركات كالأخطبوط تمتد أطرافها فى مختلف أرجاء الكون متعددة الحدود السياسية أو الجغرافية فهى ترى أن العالم كله - بغض النظر عن الحدود السياسية أو الجغرافية - هو سوقها، سواء بالنسبة للحصول على الموارد، أو عند تخصيص الموارد، فهى التى تتولى استخراج المواد الأولية، ثم تصنيعها ثم تسويقها، مروراً بنقلها والتأمين عليها وتمويلها.

ولقد دفع هذا ماكنزى Makenzie فى عام ١٩٠٢ إلى الكتابة عن غزو أمريكا لأوروبا، ليس بجيش مسلح ولكن بالسلع المصنعة. ولقد أوضح أن رؤساء هذه الشركات أصبحوا أهم القادة الفعليين للصناعة فى أوروبا، ومموليها وأصبح لهم أثر عميق على حياة الشعوب عبر كل أوروبا، من المهد إلى اللحد

ومن ضمن ما قال «إن أطفالنا يتغذون على الأطعمة الأمريكية وأجسامنا تدفن في أكفان أمريكية»<sup>(١)</sup>.

وقديماً قالوا عن المملكة المتحدة أنها في مرحلة تاريخية معينة كانت الإمبراطورية التي لا تغرب عنها الشمس ، وأنا أرى أن هذا الوصف ينطبق اليوم تماماً على الشركات متعددة الجنسية حيث نجد أن بعض هذه الشركات لها فروع في مائة دولة على الأقل . وكما قال هارون الرشيد يوماً ما يخاطب سحابة مرت به ، «امطري حيث شئت فسوف يأتيني خراجك» فإن الكاتب يرى أن الشركات م.ج تستثمر حيث شئت وفي أى مجال وفي أى دولة، تحصل على ما تريد من أرباح.

كما أنه على الصعيد الدولي ، نجد أن لهذه الشركات تأثير كبيرة ، ففي بلدان عديدة نجد أن مستوى التشغيل ومقدار الاستثمارات وتوازن المبادلات الخارجية، ترتبط كلها بقرارات تتخذها الشركات متعددة الجنسية، بل إن الأمر يتعدى هذا حيث نجد أن هذه الشركات تمارس تأثير على السلطات السياسية في معظم البلدان التي تستضيفها وذلك لأنها تملك الوسائل التي تستطيع بها أن تضعف أو تقوى هذه السلطة. لدرجة أنه الآن أصبح من الشائع أن مفهوم سيادة الدول على أراضيها مفهوم بلا محتوى ومفرغ المجنى بسبب ما تزاوله هذه الشركات في هذه الدول المضيفة.

ومنذ عام ١٩٧٤ ومصر تخوض تجربة الانفتاح الاقتصادى منذ أن صدر القانون رقم ١٩٧٤/٤٣ ، المعدل بالقانون ١٩٧٧/٣٢ والذي دعت فيه رأس

(1) F. A. Mckenzie : The American Invaders (Grvant Richard, 1902), Gited by : G. Tugendhat : The Multinationals (London, Polican Librery of Business and Management 1977), p. 3

المال الأجنبي للقُدوم والاستثمار فى مصر ، بما يستتبعه هذا من قُدوم للشركات م.ج.ج الأمر الذى يتطلب فهم ومعرفة هذه الشركات واستراتيجياتها وأساليبها وفنونها، إيجابياتها وسلبياتها حتى نستطيع أن نتعامل معها من أرضية صلبة تعتمد على مدى استيعابنا لهذه الظاهرة ويعتبر هذا من أهم أسباب إصدار هذا الكتاب. وهو محاولة متواضعة بما يساهم بها الكاتب فى سد النقص فى هذا المجال فى المكتبة العربية حيث يعتبر هذا الكتاب هو الأول من نوعه يدرس داخل الجامعات المصرية.

وفى النهاية أرى نفسى مدينًا بالشكر والعرفان بالجميل لأستاذى الأستاذ الجليل الدكتور حسن أحمد توفيق الذى شجعتى للكتابة فى هذا المجال ولم ييخل على بالدعم المادى أو المعنوى فجزاء الله عنى خير الجزاء. وأيضًا شكرى وتقديرى لأستاذى الدكتور حنفى محمود سليمان الذى أشرف على فى إعداد رسالة الدكتوراه والتى كان موضوعها هو نفس موضوع هذا الكتاب ولقد أعطانى من علمه ووقته الكثير مما أثرى هذا البحث.

وأخيرًا أرجو أن تكون هذه المحاولة قد خالفها الصواب، فإن أصبت فذلك فضل من الله يؤتیه من يشاء والله ذو الفضل العظيم، وإن لم أصب فذلك تقصير منى، أرجو من الله أن يساعدنى أن يقوم فى الطبقات القادمة، ولا يتبقى إلا أن أقول ﴿ الحمد لله الذى هدانا لهذا الذى كنا لنهتدى لولا أن هدانا الله ﴾.

دكتور عبد العزيز النجار



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَذِكْرَ لِمَنْ كَانَ لَهُ قَلْبٌ أَوْ  
أَلْقَى السَّمْعَ وَهُوَ شَهِيدٌ ﴾

صدق الله العظيم

سورة (ق) آية : ٣٧





يقول البعض بأن لا تفتح نوافذنا لأن النوافذ المفتوحة تنسح  
المجال لدخول الذباب والحشرات. فهؤلاء يريدون أن تظل  
النوافذ مغلقة حتي نموت جميعاً من انعدام الهواء !

### **نحن نقول :**

افتحوا النوافذ وتمتعوا بالهواء النقي، وفي نفس الوقت حاربوا  
الذباب والحشرات.

**وينج شيا وينج**



بسم الله الرحمن الرحيم  
**إهداء**

إلى والديّ ... اعترافاً بفضلهما ..  
﴿ ربّ أرحمهما كما ربياني صغيراً ﴾  
إلى زوجتي وبناتي ... اعترافاً بتضحياتهم ..  
﴿ ربّنا هبّ لنا من أزواجنا وذرياتنا قرة أعين  
واجعلنا للمتقين إماماً ﴾  
صدق الله العظيم



## القسم الأول

### المدخل إلى دراسة الشركات متعددة الجنسية

الباب الأول : إطار مفاهيمي للشركة متعددة الجنسية

الفصل الأول : مقدمة

الفصل الثاني : تعريف الشركة متعددة الجنسية

الفصل الثالث : نشأة وتطور الشركة متعددة الجنسية

المبحث الأول : وجهة نظر تاريخية

المبحث الثاني : وجهة نظر الأنشطة متعددة

الجنسية

الفصل الرابع : خصائص الشركة متعددة الجنسية

الباب الثاني : بعض النواحي التنظيمية للإدارة المالية في

الشركة متعددة الجنسية.

الفصل الأول : التطور التنظيمي للشركة متعددة الجنسية

الفصل الثاني : الهيكل التنظيمي للإدارة المالية في الشركة

متعددة الجنسية



## الباب الأول

### إطار مفاهيمي للشركة متعددة الجنسية

الفصل الأول : مقدمة

الفصل الثاني : تعريف الشركة متعددة الجنسية

الفصل الثالث : نشأة وتطور الشركة متعددة الجنسية

المبحث الأول : وجهة نظر تاريخية

المبحث الثاني : وجهة نظر الأنشطة متعددة الجنسية





## الفصل الأول مقدمة



يعتبر مصطلح الشركة متعددة الجنسية\* من أكثر المصطلحات الاقتصادية حداثة، حيث استخدم هذا المصطلح لأول مرة في الدراسة التي قدمها David E. Lilienthal\* إلى معهد كارنيجي في عام ١٩٦٠، حيث قال :

« إن العديد من الشركات الأمريكية العملاقة وحتى المتوسط تعمل في دول أخرى، ولا أعنى بالعمل أنها تقوم بالمخاطرة المالية فقط، مثل الاستثمار في محفظة الأوراق المالية في دول أخرى غير دولتها، ولا أشير أيضاً إلى وكالات المبيعات أو والتوزيع، ولكن ما هو في ذهني بالضبط هو القيام بالعمليات الصناعية أو التجارية في الخارج والتي تقوم بها الشركة مباشرة وتكون مسؤولة عنها مسؤولة مباشرة. ومثل هذه الشركات لها مركز واحد في دولة واحدة، ولكنها تعمل وتعيش في ظل قوانين وأعراف دول أخرى، ولذا فإنني أقترح تسميتها شركة متعددة الجنسية » (١).

ولقد تم نشر هذه الدراسة بواسطة مؤسسة الموارد والتنمية، ثم استخدمته مجلة «بيزنيس ويك» الأمريكية في تقرير خاص لها بعنوان «الشركات متعددة الجنسية»، وذلك في عددها الصادر في ١٩٦٣/٤/٢٠ (٢). ومنذ ذلك التاريخ والخلاف دائر حول هذه الشركات، بداية من تعريفها، وانتهاء بتقويم آثارها على الدول المضيفة التي تعمل بها، ومروراً بكافة القضايا المتعلقة بهذه الشركات.

\* سوف يشير الباحث إلى هذه الشركات خلال البحث بالحروف التالية ش-م-ج.  
\* كان مدير الهيئة وادي تنسي في عهد روزفلت، ثم مدير للجنة الطاقة الذرية في عهد ترومان،

- ثم مديراً لمؤسسة الموارد والتنمية التابعة له :
- The International Banking House of Lazard Frères.
- (1) David E. Lilienthal. «Management of the Multinational Corporation», quoting, Naiven Anshen and G.L. Bach (eds.) Management and Corporations, 1985 (N.Y.: McGraw-Hill Book Company, Inc., (1960), p. 119.
- (2) Paul A. Baran and Paul M. Sweezy: Monopoly Capital, An Essay on the American Economic and Social Order (London, Penguin Books., Ltd. 1977), p. 192.

وسوف يتناول الكاتب فيما يلي :

أولاً - موضوع الدراسة وأهميته :

حتى يمكن للدول المتخلفة أن تتقدم، عليها أن تأخذ بأسباب التقدم، وأن تقوم بتجميع كافة طاقاتها وإمكاناتها من أجل دفع عجلة التنمية. وهي في هذا ليست في مجال اختيار بل في مجال الحتم والإجبار، حيث أنها إن لم تقم بهذا، فإن أمرها سوف يزداد سوءاً، ليس فقط بسبب زيادة تخلف هذه الدول، وإنما أيضاً بسبب زيادة تقدم الدول المتقدمة، وبالتالي تزداد الهوة بين تخلف المتخلف وتقدم المتقدم، وتزداد هذه المشكلة حدة بسبب أن سرعة التقدم تكون بمعدل أسرع من سرعة تقدم المتخلف. وعليه، فإن معدل التسارع سوف يشكل بعداً آخر لمشكلة الدول النامية، والتي تحتاج إلى معدل أعلى مما تحتاجه الدول المتقدمة لكي تستطيع أن تتغلب على هذه الهوة أو تقللها في أسوأ الظروف.

وتواجه الدول المتخلفة والراغبة في التقدم العديد من المشاكل وهي في سبيلها إلى الاضطلاع بعملية التنمية الاقتصادية، ومن أهمها <sup>(١)</sup> :

(١) مشكلة ضعف الفائض الاقتصادي، والتي تتخذ مظهر مشكلة تمويل التنمية.

(١) أحمد مراد، «الشركات الدولية في مواجهة البلدان النامية»، ندوة المشروعات العربية المشتركة، مجلس الوحدة الاقتصادية العربية، القاهرة، ١٤-١٨ ديسمبر ١٩٧٤، ص ٥٦٢.  
راجع أيضاً نفس الفكرة في :

- John D. Daniels, et al., International Business : Environments and Operations (2nd ed., Hassachusetts: Addison- Wesley Publishing Company, 1978), p. 306-16; Sir Jeremy Morse, Kcmg, «Capital for Developing Countries», Bank of London & South America Rev., Vol. 10, No. 1-12 (Jan. 1976), pp. 480-54.

(٢) مشكلة ضعف الطاقة الإنتاجية، والتي تتخذ مظهر نقص التكنولوجيا الحديثة، وكذلك الفنون الإدارية المتقدمة.

(٣) مشكلة قصور تسويق المنتجات، والتي تتخذ مظهر مشكلة القصور في الصادرات.

ويتفق الباحث مع الرأي القائل، إن أهم هذه المشاكل بالنسبة للدول النامية هي مشكلة تمويل التنمية، حيث يتوقف الارتفاع بمعدل النمو الاقتصادى - بصفة أساسية - على ما يتوافر لهذه الدول من موارد مالية من أجل تمويل استثماراتها،<sup>(١)</sup> هذا بالإضافة إلى العوامل الأخرى مثل التقدم التكنولوجى واتساع الأسواق وتوافر الخبرات والمهارات التنظيمية والإدارية، أو ما يسمى بـ «الموارد المتكاملة» أو «القوى المركبة»<sup>(٢)</sup>.

يضاف إلى ما سبق، أنه من الثابت خلال العديد من الدراسات، أن ندرة رأس المال هي أحد العوامل الهامة التي تتسبب في استمرار أوضاع التخلف الاقتصادى، أو في إبطاء عملية التنمية في الدول المتخلفة<sup>(٣)</sup>، وعليه فإن

(١) حميدة زهران : مشكلات تمويل التنمية الاقتصادية في البلاد المتخلفة ، مع دراسة تطبيقية للجمهورية العربية المتحدة ، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧١، ص ٣.

(٢) رياض الشيخ، مشاكل تمويل التنمية في الجمهورية العربية المتحدة، مجموعة محاضرات معهد الدراسات المصرفية، البنك المركزى المصرى، القاهرة، ١٩٦٥، ص .

(٣) لمزيد من التفاصيل :

رمزى زكى، أزمة الديون الخارجية، رؤية من العالم الثالث (القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٨، ص ٣٨، محمد زكى شافعى، دور الاستثمار الأجنبى فى التنمية الاقتصادية، مجموعة محاضرات معهد الدراسات المصرفية، البنك المركزى المصرى، القاهرة، ١٩٦٥، ص ١ ك شارلز كندلبرجر، ترجمة دانيال مرزوق، التنمية الاقتصادية ، القاهرة، الدار القومية للطباعة والنشر، بدون تاريخ، ص ١٤، أحمد مراد، مرجع سبق ذكره، ص ٥٥٦.

التنمية الاقتصادية في الدول المتخلفة تتوقف إلى حد كبير على مدى إمكان التغلب على مشكلة تمويل التنمية، أى على مدى قدرة الاقتصاد القومي على تدبير الموارد الحقيقية اللازمة لتنفيذ خطط التنمية (١).

تعتمد الدول النامية في تمويل خططها للتنمية الاقتصادية على مصدرين هما، التمويل المحلي، والتمويل الخارجي (\*). وتختلف درجة الاعتماد على كل مصدر وفقاً لظروف كل دولة على حدة وبما تواجهه من ظروف سواء أكانت داخلية أم خارجية، وتواجه الدول النامية عند قيامها بوضع وتنفيذ خطط التنمية ما يسمى بـ «الفجوة التمويلية»، وهى عبارة عن الفرق بين التمويل المطلوب لتنفيذ هذه الخطط وبين حجم التمويل المحلي المتاح داخل هذه الدول (٢) كما يتضح من الشكل التالى، وتلجأ هذه الدول إلى التمويل المحلي أساساً لتمويل هذه الخطط. أو أن هذا هو المفروض، وتحاول أن تسد هذه الفجوة التمويلية عن طريق التمويل الخارجي، سواء أكان ذلك بالاستعانة بالاستثمار الأجنبي المباشر، أو الاستثمار الأجنبي غير المباشر أو بالاستعانة بكليهما بنسب مختلفة. ويعنى الأول، إنشاء، أو الاشتراك فى

(١) عمرو محي الدين، التخلف والتنمية، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٧، ص ٢٧.

(\*) ويطلق على التمويل المحلي (التمويل الوطنى)، وعلى التمويل الخارجى (التمويل الأجنبى).

(٢) لمزيد من التفاصيل انظر :

- Keith Griffin, «Foreign Capital, Domestic savings and Economic Development,» Bulletin of the Oxford Univ. Institute of Economics & Statistics, Vol. I. 32 (1970), p. 101; Mourice Ziurkin, «The Pole of Private Investment Overseas», Bulletin, Institute of Der Mensbrughe, «Domestic Saving in Developing Countries,» Finance and Development Quarterly, Vol. 9, No. I, (March 1972), p. 36, Young Kihan, «The Effect of Foreign Resources Domestic Savings,» The South African Journal of Economics, Vol. 42, No. 1, (1974), pp. 84-5, Daniels, op.cit., p. 3216.

إنشاء وحدات اقتصادية فى دولة أجنبية، والسيطرة على إدارتها<sup>(١)</sup> ويشترط البعض أن تكون نسبة ملكية المستثمر الأجنبى فى هذه الوحدات تتراوح بين ٧١٠ - ٧٢٥ على الأقل لضمان حدوث هذه السيطرة على الشركة<sup>(٢)</sup>. ويعنى الثانى الاستثمار فى محفظة الأوراق المالية<sup>(٣)</sup>. ويختلف الاستثمار الأجنبى المباشر عن الاستثمار الأجنبى غير المباشر فى عدة وجوه هى :<sup>(٤)</sup>

(١) أن الاستثمار الأجنبى المباشر يستلزم سيطرة فعالة من المستثمرين التابعين لدولة ما على المشروع المستثمر فيه فى دولة أخرى، سواء أكانت هذه السيطرة فى شكل ملكية أو أى شكل آخر مثل عقود الإدارة طويلة الأجل، إتفاقات منح التراخيص، وهذا لا يتطلبه الاستثمار الأجنبى غير المباشر.

(٢) يتم الاستثمار الأجنبى غير المباشر فى الغالب الأعم بواسطة أفراد، أما الاستثمار الأجنبى المباشر فيتم معظمه بواسطة الشركات<sup>(٥)</sup>، ونادراً ما يتم بواسطة الأفراد، ولكن هذا لا يمنع أن تقوم الشركات بالاستثمار الأجنبى غير المباشر.

---

(١) Christopher Tugendhat: The Multinationals (London: Pelican Library of Business and Management, 1977), p. 31.

(٢) Don Wallace, Jr. : International Regulation of Multinational Corporations (N.Y. : Praeger Publishers, 1976), p. 8.

(٣) Tugendhat, Loc.cit.

(٤) Giogio Ragazzi, «Theories of the Determinants of Direct Foreign Investment, » International Monetary Funds Papers. Vol. XX (July 1973), pp. 471-7.

(٥) يقصد بها الشركات متعددة الجنسية، كما سيأتى فيما بعد.

(٣) يعتبر معدل العائد على الاستثمار ومدى تناسبه مع درجة المخاطرة هو المحدد الرئيسى لقرارات المستثمر الفردى، أما بالنسبة للشركات قد يكون هناك محددات أخرى،<sup>(١)</sup> وإن كان كلاهما يهم الشركة والمستثمر الفردى.

(٤) يختلف سلوك الشركة عن سلوك المستثمر الفردى إزاء تعظيم الربح، فالشركة تزيد من فعالية استثماراتها لكي تحصل على المزيد من الأرباح، أما المستثمر الفردى فقد يلجأ إلى التخلص من الأوراق المالية التى فى حوزته إذا كانت تدر عائداً منخفضاً، وشراء أخرى تدر عائداً أكبر (بفرض تساوى درجة المخاطرة فى كلاهما). وعنى هذا، أن موقف المستثمر الفردى - هنا - يتصف بالمرونة أكثر من الشركة.

(٥) تختلف نوع المخاطرة ودرجتها بالنسبة للمستثمر الفردى وبالنسبة للشركة. فالمخاطرة التى يواجهها المستثمر الفردى غالباً ما تكون مرتبطة بنوع الأوراق المالية التى فى محفظته (أسهم، مستندات)، أما المخاطر، التى تواجهها الشركة فمتعددة ومتنوعة، وتبدأ بانخفاض الأرباح، ثم الخسارة، وتنتهى بفقدان كل الاستثمار بالتأمين أو المصادرة.

من زاوية أخرى، تعددت الآراء التى تناولت علاقة الاستثمار الأجنبى المباشر بالشركات م.ج وهذه الآراء هى :

---

(١) كما سيأتى شرحه عند تناول موضوع دافعية الشركة م.ج.



## الرأى الأول - الشركة م.ج. هي تجسيد للاستثمار الأجنبى المباشر الخاص :

يركز هذا الرأى على أن الشركة م.ج. هي الاستثمار الأجنبى المباشر الخاص، والعكس صحيح<sup>(١)</sup>. ومع ذلك فإن Caves يرى أن الشركة م.ج. والاستثمار الأجنبى المباشر، لا يتطابقان كلية على الرغم من أنه غالباً ما يتم تعريف إحداهما بالآخر<sup>(٢)</sup> ويضيف Dunning أن هذا الرأى ليس سليماً بسبب : (٣)

(١) أن الاستثمار الأجنبى المباشر من الممكن أن يتم بواسطة وكلاء اقتصاديين، وليس من الضرورى أن يتم بواسطة شركات، وإن كانت هذه الاستثمارات التى تتم بواسطة هؤلاء الوكلاء مازالت قليلة، ولكه يظل فرضاً قائمة.

(٢) أن الاستثمار الأجنبى المباشر يمكن أن يتم بواسطة أية شركة بغض النظر عن كونها تعمل فى الأنشطة الخارجية، أو تعمل أساساً بالفعل فى الأنشطة المحلية.

(٣) أن الشركة الوطنية عندما تقوم بالاستثمار المباشر فى شركة أخرى، فى دولة ما، فإنها تسيطر على حجم موارد أكبر من رأس المال الذى تملكه

Government of Canada, Foreign Direct Investment in Canada, (١) Ottawa, 1972, p. 51.

Richard Caves, «International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment» Economica, Vol. 38, No. 149-52 (1971), p. 2.

John H. Dunning, «The Multinational Enterprise», Liods Bank review, No. 97 (July 1970), p. 21.

فى هذه الشركة داخل هذه الدول المضيفة، أى أن دورها الاقتصادى لا يرتبط بحجم رأسمالها، بل أنه يتحدد - إلى حد كبير - بحجم الموارد التى تسيطر عليها فعلا.

كما يرى Kolde أن هذا الرأى، يفترض أن الشركة م.ج. هى عبارة عن نشاط واحد فقط، وهو الاستثمار المباشر فى الخارج. أى أنه اختزال الشركة إلى وظيفة واحدة، وحتى إذا فرض أن هذا صحيح، فإن الوظيفة تصبح هى الإدارة المالية، والتى من أحد جوانبها الاستثمار<sup>(١)</sup>. وبالتالي فإن الاختزال يعتبر تفريغ محتوى أو لمضمون الشركة<sup>(٢)</sup>.

الرأى الثانى : أن الاستثمار المباشر هى أداة ميلاد الشركة متعددة الجنسية :

يرى (كولد) أن الاستثمار المباشر يعتبر أداة ميلاد ونمو الشركة م.ج. حيث أن جوهر شركة الأعمال هو الإنتاج والتوزيع والأنشطة الأخرى التى تولد التوابع والأرباح<sup>(٣)</sup>. وأن جوهر الاستثمار أنه يخلق التسهيلات والقدرات المنتجة الأخرى التى يحتاجها المشروع لكي يعمل. لهذا فإن الاستثمار الأجنبى يلعب دوراً مساعداً فقط فى خلق الأنشطة م.ج. المنتجة. هذا إذا،

(١) J. Fred Weston and Eugene F. Brigham: Essentials of Managerial Finance (3rd. ed., Ill. : the Dryden Press, Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1974), pp. 7-8; James C. Van Horne: Fundamentals of Financial Management (3rd. ed., Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Inc., 1977), pp. 7-9.

(٢) Endle Kolde: The Multinational Company: Behavioral and Managerial Analysis (London : Lexington Books, D.C. Heath and Company, 1974), p. 4.

(٣) Endle J. Kolde : International Business Enterprise (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1968), p. 222.

أضفنا أن الشركة م.ج. تميل إلى تقليل انتقالات رأسمالها الدولي إلى أقل حد ممكن عن طريق الاعتماد على سحب الموارد المحلية (سواء بالمشاركة أو الاقتراض)، وعن طريق إعادة استثمار جزء من الأرباح، وبالتالي يتضح من هذا أن هناك فروقاً بين الشركة م.ج. والاستثمار المباشر<sup>(١)</sup>.

ويتفق الباحث مع الرأي السابق، وذلك فيما يتعلق بأن الشركة م.ج. تختلف عن الاستثمار المباشر، ولكنه يختلف معه في كون أن الاستثمار المباشر هو الذي يعطى شهادة الميلاد للشركة م.ج. حيث أن الشركة تنشأ أولاً ككيان قانوني واقتصادي ثم تقوم بعد ذلك بالاستثمار، فلا يتصور أن يتم الاستثمار في عدة دول، ثم يتم تجميعه لإنشاء شركة وتصبح شركة م.ج. فالمقدمة المنطقية هي إيجاد الشركة ثم بعد هذا تأتي النتيجة الخاصة بالاستثمار في الخارج، وقد تحدث هذه النتيجة أو لا تحدث. ويضاف إلى هذا أن خلق التعدد في الجنسية له طرقاً أخرى غير الاستثمار المباشر مثل عقود الإدارة، تراخيص التكنولوجيا والتي تضمن بها الشركة الأم السيطرة على الفروع.

**الرأي الثالث : أن الشركة متعددة الجنسية هي أداة للاستثمار المباشر في الدول الأجنبية :**

يرى هذا الرأي أن هناك مجموعة من المؤسسين أو المساهمين لديهم هدفاً واحداً ويرغبون في تحقيقه، وعليه فإنهم يقوموا بإنشاء هذه الشركة لتحقيق أهدافهم بالعمل في الدول الأجنبية<sup>(٢)</sup>.

(١) Nell H. Jacoby: Corporate Power and Social Responsibility (London: Collier Macmillan Publishers, 1973), p. 95.

إن قبول هذا الفرض فيه تجاهل لأمر كبير مرتبطة بأداء الأعمال في القرن العشرين، مثل انفصال الملكية عن الإدارة. وبالتالي قد يرى الملاك أنه من الأفضل الذهاب إلى الخارج ولكن الإدارة بحساباتها ترى أن هذا غير مفيد بالنسبة للشركة، وبالتالي لا تقوم به. كما أنه لا يتصور إنشاء شركة اليوم لتستثمر غداً في الدول الأجنبية. فلا بد من الدراسة، وتكوين الكوادر الإدارية القادرة على هذا. وقد كان هذا مقصوداً أيام الشركات الاستعمارية - كما سبق بيانه، أو أيام الرواد الأوائل.

ومن زاوية أخرى، فإن رأس المال موجود كأحد عوامل الإنتاج قبل وجود الشركة ككيان كقانوني واقتصادي، ولكنه موجود في صورة متفرقة لأفراد متفرقون في مجالات ودول مختلفة، وأيضاً في أشكال مختلفة. وبالتالي يتم وضع الإطار التنظيمي والشكل القانوني للشركة أولاً ثم يتم تجميع رأس المال بعد هذا، على أساس من فلسفة واضحة للعمل سواء على النطاق المحلي أو العالمي أو الإثنين، وبالتالي يأتي رأسمال ليكون أداة هذه الشركة لتنفيذ هذه الفلسفة.

وبالتالي فالأقرب إلى المنطق أن يكون رأس المال هو الأداة وليس الشركة التي تستخدمه هي الأداة. ويمكن القول بأن الشركة هي الإطار التنظيمي والصيغة القانونية التي سوف تستخدم رأس المال هذا، سواء للاستثمار داخلياً أم خارجياً، أم الإثنين معاً.

**الرأى الرابع : أن الاستثمار المباشر أداة للشركة متعددة الجنسية :**

يعنى هذا أن الاستثمار المباشر ما هو إلا أداة تستخدمها الشركة م.ج.

لتحقيق أهدافها<sup>(١)</sup>. ويتفق الباحث مع هذا الرأي، حيث أنه يتسجم مع منطق الأشياء، وأن هناك فرق بين الفاعل (الشركة) والفعل (الاستثمار)، كما أنه يعنى أن هناك أدوات أخرى للشركة م.ج. لتحقيق أهدافها لأنه لا يقل أن الاستثمار المباشر هو الأداة الوحيدة. وإن كان أكبر أثر لهذه الشركات على المستوى الدولى يأتي من استثماراتها المباشرة<sup>(٢)</sup>.

الرأى الخامس : العلاقة بين الشركة متعددة الجنسية والاستثمار المباشر  
علاقة دائرية :

حيث تقوم الشركة الوطنية بالاستثمار المباشر فى العديد من الدول، وبالتالي تتحول إلى شركة م.ج. فى عملياتها. وكلما زاد عدد الدول الاى تستثمر فيها زادت درجة تعدد جنسيتها فى النشاط الذى تؤديه، ومن ناحية أخرى، فإن الاستثمارات سوف تتعدد جنسيتها تبعاً لقيام الشركة م.ج. بالاستثمار فى عدد من الدول، وتكتمل الدائرة إذا عرفنا أن الشركات م.ج. صاحبة معظم الاستثمار الأجنبى المباشر إن لم يكن كله تقريباً<sup>(٣)</sup>.

ويختلف الباحث مع هذا الرأي فى جزئية أن الشركة تخلق التعدد فى الجنسية للاستثمارات، والاستثمارات المباشرة تخلق التعدد فى الجنسية للشركة، حيث أن هناك طرقاً أخرى لخلق هذا التعدد فى الجنسية.

(١) Oecd, International Investment and Multinational Enterprise, Paris, 1972, p. 11.

(٢) S. B. Prasad & Y. Krishna Shetty : An Introduction to Multinational Management (Englewood), Cliffs; N.J.: Prentice-Hall Inc., 1976, p. 1.

(٣) Don Wallace, Jr. : Loc.cit.

الرأى السادس : أن الاستثمار المباشر يضم الشركات متعددة الجنسية :

يرى هذا الرأى أن الشركة م.ج. كظاهرة لا تعنى أكثر من كونها تندرج تحت عنوان «الاستثمار المباشر»، وبالتالي فبدلاً من الدخول فى مناقشات وخلافات ووضع قيود على تحديد ماهية الشركة م.ج. فإنه من الأجدى دراسة ظاهرة «الاستثمار المباشر»، لأن هذا سوف يتضمن كل الشركات التى تستثمر فى الخارج، بغض النظر عن كون الشركة عملاقة أم لا، وبغض النظر عن مجال النشاط الذى تعمل فيه، وعن عدد الدول التى تعمل فيها<sup>(١)</sup>.

ويرى الباحث أن هذا الرأى سليماً إلى حد بعيد، وعملياً فى الوقت نفسه، وبالذات من وجهة نظر الدول النامية، حيث أن ما يهمها هو الاستثمار المباشر، كيف يقيدوها ؟ وكيف يستفيد منها ؟ وهذا ما يهم الباحث أيضاً، ولكن، لكى يمكن فهم ومعرفة هذا، فلا بد من دراسة فلسفة الشركة م.ج. فى العمل فى الخارج، واتجاهات إدارتها نحو ذلك. وهذا يقتضى دراسة الشركة م.ج. كشركة قبل دراسة الاستثمار الأجنبى المباشر - والذى يمثل أحد الجوانب السلوكية للشركة م.ج. - وبالتالي لابد من دراسة وفهم الدوافع الكامنة وراء هذا السلوك. كما أن هذا الرأى أقرب إلى المنطقة، حيث أنه بدراسة ظاهرة الاستثمار الأجنبى المباشر الخاص، فإن معنى هذا دراسة الاستثمار الأجنبى الخاص الذى تقوم به الشركات م.ج. وأيضاً الذى يقوم به جهات أخرى أو الأفراد وهذا أقرب إلى ما هو موجود فى جمهورية مصر

W.A.P. Manser : The Financial Role of Multinational Enterprises (١)  
(Paris: International Chamber of Commerce, 1973), p. 1)

العربية، حيث يوجد تحت عنوان الاستثمار الأجنبي المباشر الخاص، كل الأنواع السابقة.

#### بالنسبة للدول النامية :

نجد أن هذه الفجوة التمويلية موجودة، يعكس هذا، ويؤكد المؤشرات التالية :

#### المؤشر الأول :

يوضع الجدول التالي تزايد مديونية الدول النامية إلى العالم الخارجى، فقد كان مجموع الديون التى على هذه الدول فى عام ١٩٧٣ حوالى ١٣٠,٢ بليون دولار، وبلغت فى عام ١٩٨٢ ٦١٢,٣ بليون دولار. أى أنها زادت بنسبة ٣,٣٧٠٪ خلال عشر سنوات.

ولمعرفة آثار هذه الديون على هذه الدول النامية يتم استخدام عدة مؤشرات منها نسبة هذه الديون إلى صادرات هذه الدول، ونسبتها إلى الناتج المحلى الإجمالى. ولقد كانت نسبة مجموع الديون إلى صادرات الدول النامية فى عام ١٩٧٣ حوالى ١١٥,٤٪، ووصلت فى عام ١٩٨٢ إلى ١٤٣,٣٪، أى أنها تبتلع كل الصادرات ويزيد. أما نسبة مجموع هذه الديون إلى الناتج المحلى الإجمالى فى عام ١٩٧٣ حوالى ٢٢,٤٪ وصلت فى عام ١٩٨٢ حوالى ٣٤,٧٪.

جدول (١-١)

جملة الديون التي على الدول النامية غير المنتجة للبتروول في الفترة من

١٩٧٣-١٩٨٢.

١٩٨٢	١٩٨١	١٩٨٠	١٩٧٩	١٩٧٨	١٩٧٧	١٩٧٦	١٩٧٥	١٩٧٤	١٩٧٣	بيان
٦١٢,٣	٥٥٠,٠	٤٧٤,٠	٣٩٦,٩	٣٣٦,٣	٢٧٨,٤	٢٢٨,١	١٩٠,٨	١٦٠,٨	١٣٠,٢	جملة الديون (١)
١٤٣,٣	١٢٤,٩	١١٢,٩	١١٩,٢	١٣٠,٢	١٢٦,٤	١٢٥,٥	١٢٢,٤	١٠٤,٦	١١٥,٤	نسبة (١) / الصادرات
٣٤,٧	٣١,٠	٢٧,٦	٢٧,٥	٢٨,٥	٢٧,٤	٢٥,٧	٢٣,٨	٢١,٤	٢٢,٤	نسبة (١) / الناتج المحلي الإجمالي

المصدر : بادما جوتز، أسعار الفائدة والعالم النامي، التمويل والتنمية، الجزء ٢٠، العدد ٨  
(ديسمبر ١٩٨٣)، ص ٣٤، نقلا عن «اتفاق الاقتصاد العالمي لعام ١٩٨٣»، صندوق  
التقدي الدولي.

المؤشر الثاني :

تلجأ الدول النامية إليالمديد من المصادر الخارجية وهي في سبيلها لسد  
الفجوة التمويلية ومن أهم هذه المصادر دول لجنة معونة التنمية التابعة لمنظمة  
التعاون الاقتصادي<sup>(١)</sup>.

وبالرجوع إلى جدول (٢-١) نجد أن :

(١) معونات التنمية الرسمية :

كان متوسطها في الفترة من ٧١-١٩٧٣ حوالي ٨١١٦ مليون دولار،  
بنسبة ٤٣,١ ٪ من جملة الموارد التي حصلت عليها الدول النامية من دول

(١) البنك المركزي المصري، «المجلة الاقتصادية»، المجلد الثالث والمئتين، العدد الأول، ١٩٨٣،  
ص ١٠٢.



لجنة معونة التنمية ووصلت هذه المعونات إلى ٢٥٦٣٥ مليون دولار في عام ١٩٨١، بنسبة ٢٩,١٪ من جملة الموارد، أى أنها زادت عن متوسطها في الفترة من ١٩٧٣-٧١ بنسبة ١٩٧,٥٪، لكن أهميتها النسبية انخفضت إلى جملة الموارد، بسبب زيادة الأهمية النسبية للتدفقات الخاصة بشروط السوق.

(٢) التدفقات الرسمية الأخرى :

كان متوسطها في الفترة من ١٩٧٣-٧١ حوالي ٢٠٨٨ مليون دولار، بنسبة ١٠,٤٪ من جملة الموارد، ووصلت إلى ٦٦٠٧ مليون دولار في عام ١٩٨١، بنسبة ٧,٥٪ من جملة الموارد، أى أنها زادت عن المتوسط في الفترة من ١٩٧٣-٧١ بنسبة ٢١٦,٤٪، ولكن أهميتها النسبية إلى جملة الموارد قد انخفضت بسبب زيادة الأهمية النسبية للتدفقات الخاصة بشروط السوق.

(٣) التدفقات الخاصة بشروط السوق :

كان متوسطها في الفترة من ١٩٧٣-٧١ حوالي ٨١٨٠ مليون دولار بنسبة ٤٠,٩٪ من جملة الموارد، ووصلت إلى ٥٣٧٨٠ مليون دولار في عام ١٩٨١ بنسبة ١١,١٪ من جملة الموارد. أى أنها زادت عن متوسطها في الفترة من ١٩٧٣-٧١ بنسبة ٥٥٧,٤٪ وزادت أهميتها النسبية بالنسبة إلى جملة الموارد.

ولقد كان الاستثمار المباشر يمثل كمتوسط في الفترة من ١٩٧٣-٧١ حوالي ٤٠٨٧ مليون دولار، بنسبة ٢٠,٤٪ من جملة الموارد، أى أنه زاد عن متوسط في الفترة من ١٩٧٣-٧١ بنسبة ٢٥٨,٢٪ ولكن أهميته النسبية إلى جملة الموارد قد انخفضت.

(٤) المنح المقدمة من هيئات خاصة متطوعة :

كان متوسطها فى الفترة من ٧١-١٩٧٣ حوالى ١١٠٥ مليون دولار،  
بنسبة ٥,٥ ٪ من جملة الموارد، وبلغت ٢٠١٨ مليون دولار فى عام ١٩٨١  
بنسبة ٢,٣ ٪ من جملة الموارد، أى أنها زادت عن متوسطها فى الفترة من  
٧١-١٩٧٣ بنسبة ٨٢,٦ ٪، ولكن انخفضت أهميتها النسبية إلى جملة  
الموارد.

الدراسات العالمية

السنة		1978		1979		1980		1981		1982		1983		1984		1985		1986		1987		1988		1989		1990		1991		1992		1993		1994		1995		1996		1997		1998		1999		2000		2001		2002		2003		2004		2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020		2021		2022		2023		2024		2025		2026		2027		2028		2029		2030		2031		2032		2033		2034		2035		2036		2037		2038		2039		2040		2041		2042		2043		2044		2045		2046		2047		2048		2049		2050		2051		2052		2053		2054		2055		2056		2057		2058		2059		2060		2061		2062		2063		2064		2065		2066		2067		2068		2069		2070		2071		2072		2073		2074		2075		2076		2077		2078		2079		2080		2081		2082		2083		2084		2085		2086		2087		2088		2089		2090		2091		2092		2093		2094		2095		2096		2097		2098		2099		2100																																																					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160	161	162	163	164	165	166	167	168	169	170	171	172	173	174	175	176	177	178	179	180	181	182	183	184	185	186	187	188	189	190	191	192	193	194	195	196	197	198	199	200	201	202	203	204	205	206	207	208	209	210	211	212	213	214	215	216	217	218	219	220	221	222	223	224	225	226	227	228	229	230	231	232	233	234	235	236	237	238	239	240	241	242	243	244	245	246	247	248	249	250	251	252	253	254	255	256	257	258	259	260	261	262	263	264	265	266	267	268	269	270	271	272	273	274	275	276	277	278	279	280	281	282	283	284	285	286	287	288	289	290	291	292	293	294	295	296	297	298	299	300

Development Co-operation OECD Series, 1982.  
The Development Assistance Committee (DAC)  
المساعدات الإنمائية المتعددة الأطراف، سلسلة  
التعاون الإنمائي، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 1982.

## ثانياً : أهداف الدراسة :

ثار الخلاف حول أنشطة الشركات م.ج. في الدول النامية، والآثار المترتبة علي قيامها بهذه الأنشطة (سلباً أم إيجاباً) على الجوانب المختلفة للتنمية الاقتصادية في هذه الدول. ولقد دار الخلاف حول إجابة الأسئلة التالية :

(١) هل تستطيع الشركات م.ج. أن تلعب دوراً في التنمية يفيد الدول النامية ويساعدها على الخروج من مأزق التخلف ؟

(٢) هل تعتبر الشركات م.ج. محرك Engine التنمية، أم أنها مجرد المثير Trigger على التنمية ؟

اتخذ الموقف من هذه الشركات عدة اتجاهات، تتراوح بين الرفض الكامل لها، والترحيب الكلي بها، مروراً بالعديد من الاتجاهات والمواقف التي تختلف فيما بينها من حيث الشدة واللين والقبول والرفض، وبالتالي اختلفت الإجابة على الأسئلة السابقة، وتعددت اختلفت الاتجاهات، والتي يمكن تصنيفها إلى مدرستين فكريتين أساسيتين هما :<sup>(١)</sup>

(١) لمزيد من التفصيل انظر :

- Peter F. Drucker, «Multinationals and Developing Countries: Myths and Realities, » Foreign Affairs, Vol. 53, No. 1 (1974) pp. 121-34; Thomas J. Biersteker : Distortion or Development? Contending Perspectives on the Multinational Corporation (Cambridge: The Mit Press, 1978), pp. 1, 27; Edward E. Hilam, «The Multinationals Here to Stay,» Financial Executive, Vol. XLVI, No. 1(Jan. 1978), pp. 40-5; H.v. Perlmutter, et al. «Responses of U.S. Based Inc. to Alternative Public Policy Futures, » Columbia J. of World Business (Fall ), p. ; G.C. Hufbauer, » The Multinational Corporation and Direct Investment,» in Peter B. Kenen (ed.): International Trade and Finance; Frontiers for Research (Cambridge: Cambridge Univ. Press, ), p. 253.

#### الأولى : مدرسة التبعية :

تعتبر هذه المدرسة عن المنهج أو الاتجاه الانتقادي بالنسبة لدور الشركات م.ج. فى التنمية فى الدول النامية المضيفة. ولقد جسد هذا الاتجاه كتاب أمريكا الجنوبية، وبعض الكتاب فى الدول المتقدمة. وترى هذه المدرسة أن هذه الشركات تسعى إلى تعظيم ربحها على المستوى العالمى وعلى حساب الدول النامية المضيفة، مما يترتب على هذا العديد من الآثار السيئة بالنسبة لهذه الدول أكبر بكثير من الفوائد التى تعود عليها من وراء هذه الشركات. أى أن العائد على هذه الدول من وراء استثمارات هذه الشركات داخل أراضيها، هو عائد قليل (أو غير عادل) وأن الثمن المدفوع فى مقابله ثمنًا باهظًا. وبالتالي تقف هذه المدرسة من هذه الشركات موقف الرفض الكامل.

#### الثانية : مدرسة الاقتصاديين النيوكلاسيك :

تعتبر هذه المدرسة عن المنهج أو الاتجاه المؤيد لهذه الشركات. ولقد جسد هذا الاتجاه كتاب الدول الرأسمالية المتقدمة، وبالذات كتاب الولايات المتحدة الأمريكية. وترى هذه المدرسة أن لهذه الشركات دورًا فعالًا ومفيدًا فى تنمية الدول النامية المضيفة لهذه الشركات، هذا، إن لم تكن هى فعلاً «محرك» التنمية بها، وأن فوائد هذه الشركات بالنسبة لهذه الدول أكبر بكثير من عيوبها، وإن كان هناك بعض العيوب، فهى غير مقصودة تجاه هذه الدول. كما أن الكثير من الاتهامات التى توجه إلى هذه الشركات لا تعدو أن تكون اتهامات بغير دليل، بل أنها اتهامات تعكس اختلافات أيديولوجية، أكثر من كونها حقيقة ملموسة.

إن هدف البحث هو محاولة الإجابة عن الأسئلة السابقة، من خلال قياس وتحليل الآثار الناجمة عن اشتراك الاستثمار المباشر الخاص<sup>(١)</sup> في تمويل التنمية.

---

(١) نظرًا لطبيعة البيانات المتاحة عن الواقع العملي في ج.م.ع. والتي لم تمكن الباحث من فصل استثمارات الشركات م.ج. عن بقية الاستثمارات المباشرة الخاصة الأخرى، وبصورة تخدم البحث، فإن الباحث لجأ إلى دراسة الاستثمار المباشر الخاص في ج.م.ع. ودوره في تمويل التنمية، وذلك بالنسبة للمشروعات المنشأة في ظل قانون ٤٣ لسنة ١٩٧٤، والمعدل بقانون ٣٢ لسنة ١٩٧٧، للعمل داخل البلاد، وذلك من حيث السلوك والآثار الناجمة عن هذا، حيث أنها تضم داخلها استثمارات الشركات م.ج. بالإضافة إلى الاستثمارات الخاصة الأخرى، العربية والمصرية. وبالتالي فإنها تغطي تصوراً أعم وأشمل لأثر انتهاء سياسة الانفتاح الاقتصادى على تمويل التنمية.

## الفصل الثاني

### تعريف الشركة متعددة الجنسيات





## مقدمة

يتناول الباحث في هذا الفصل تعريف الشركة م.ج.، حيث أنه من الأهمية بمكان الاستقرار على تعريف محدد واضح لهذه الظاهرة، وذلك حيث أنه على الرغم من أن مصطلح الشركة م.ج.، أصبح الآن معروفاً جيداً، وانتشر استخدامه، إلا أن التعريف المحكم والدقيق لهذا المصطلح والذي يلتقى قبولاً عاماً من جميع المهتمين بهذه الظاهرة - أو حتى معظمهم - لم يوجد بعد<sup>(١)</sup> على الرغم من المحاولات العديدة التي تمت والجهد الكبير الذي بذل من أجل تحقيق هذا، إلا أن هذا التعريف لم يتبين له حتى الآن مدولا دقيقاً، أو أبعاداً محددة<sup>(٢)</sup>.

يعتبر الاستقرار على تعريف محدد لهذه الظاهرة هي أول مشكلة عند مناقشة هذه الظاهرة<sup>(٣)</sup> حيث أن قضية تعريف الشركة م.ج. ليست ببساطة قضية لفظية، بل هي في واقع الأمر قضية في غاية الأهمية، لأن هذا التعريف سوف يوضح ويعكس المجال الذي سوف تتناوله الدراسة، ويحدد الشركات التي سوف تشملها، نظراً لتعدد أنواع الشركات التي تقوم بالأعمال الدولية<sup>(٤)</sup>.

(١) لمزيد من التفاصيل انظر :

Derek F. Chanon & Michael Jalland : Multinational Strategic Planning (London : The Macmillan Press, Ltd., 1979), p. 2; Arvind Phatak : Managing Multinational Corporations (N.Y.: Praeger Publishers, 1974), p. 20; ILO, Multinational Enterprises and Social Policy, Geneva, 1973, p. 3.

(٢) محمود سمير الشقار، «المشروع متعدد القوميات والحركة القابضة كوسيلة لقيامه»، مجلة إدارة قضايا الحكومة، العدد الثاني، السنة العشرين، أبريل - يونيو ١٩٧٦، ص ٢٨٨.

(٣) A.W. Clausen, «The Internationalized Corporation : An Executive's View», The Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol. 403 (sep. 1972), p. 14.

(٤) Stefan H. Robock, et al., International Business and Multinational Enterprises (Homewood, ILL.: Richard D. Irwin, Inc., 1977), p. 7.

كان عدد التعاريف التي وضعت للشركة م.ج - وما زالت توضع حتى يومنا هذا - بقدر عدد الكتاب الذين أسهموا في هذا المجال، فالشركة م.ج. تعنى أشياء مختلفة لأناس مختلفين<sup>(١)</sup>. ولم يقتصر أمر التعدد والاختلاف على مفهوم هذا المصطلح، ولكن تعداه إلى المصطلح نفسه<sup>(٢)</sup> حيث نجد العديد من المصطلحات تستخدم لتحل محل بعضها البعض، مع ما قد يحمله هذا من تجاوز محل<sup>(٣)</sup>. ومع هذا نجد أن هذه المصطلحات أصبحت مألوفة في الكتابات الاقتصادية والإدارية والسياسية، وإن كان جوهرها مازال محلاً للبحث<sup>(٤)</sup>.

لقد أدى هذا النقص في التعريف الدقيق، وهذا التعارض بين التعريفات، إلى مشاكل متعددة حتى بالنسبة لإدارة الشركة نفسها، وللمجموعات الأخرى المتعاملة معها أو المهتمين بها من مستثمرين، عمال، الدول المضيفة<sup>(٥)</sup>.

(١) لمزيد من التفاصيل انظر :

U.S. Department of Commerce, Office of International Investments, Multinational Corporation, Studies in U.S. Foreign Investment, U.S. Government Printing Office, 1972, p. 7; Yair Aharoni, «On the Definition of a Multinational Corporation», Economics & Business, Vol. 11, No. 3 (Autum 1971), p. 27. Stefan Hymer, «The Multinational Corporation and the Law of Uneven Development», in Hume Radice (ed.): International Firms and Modern Imperialism (London: Penguin Books, Ltd.; 1975), p.40.

(٢) وأمثلة لهذه المصطلحات :

International Firm, International Corporate Group, Multinational Corporation, Multinational Enterprise, Muultinational Undertaking, Worldwide Enterprise, Multinational Family Group, Pluri-territoriale Corporation, Denationalized Corporation, A-National Company, Transnational Corporation.\*

■ أول من أطلق هذا المصطلح هو رئيس شركة سنجر في مقاله التالية :

Donald D. Kircher, «How the Transnational Enterprise», H.B.R., Vol. 42 (Mar.-Apr. 1964), PR6-11. William Dymsha : Multinational Business Strategy (N.Y: McGrawHill, Inc., 1972), p. 3.

(٥) «The Structure of the Private Multinational»

نظراً لتعدد التعاريف واختلافها، فقد رأى الباحث أن يقسم هذه التعاريف وفقاً لمعايير مختلفة، وذلك حتى يسهل فهمها وتناولها بالدراسة، وذلك وفقاً لما يلي :

#### أولاً - المعايير السالبة :

(١) حجم الاستثمار المباشر في الخارج : وطبقاً لهذا المعيار تكون الشركة م.ج إذا كانت تملك بعض الطاقة الإنتاجية في الخارج،<sup>(١)</sup> ومن الكتاب من اشترط نسبة معينة لهذه الملكية لا تقل عن ٢٠ ٪ مثلاً<sup>(٢)</sup>.

(٢) مدى توزيع ملكية الشركة الأم بين جنسيات مختلفة : وبالتالي تكون الشركة م.ج. إذا كان يملك رأسمالها رعايا دولتين على الأقل<sup>(٣)</sup>. ومن الكتاب من يرى أن هذه مرحلة تمر بها الشركة الوطنية وهي في طريقها إلى تعدد الجنسية<sup>(٤)</sup>.

(٣) مقدار المبيعات التي تبيعها الشركة في الخارج : وتعتبر الشركة متعددة الجنسية إذا كانت تبيع جزء من مبيعاتها في الخارج، ومن الكتاب من

---

(١) J.K. Sweedney, «A Small Company Enters The European Market», Harvard Business Review, No. 48 (Sep.-Oct. 1970), p. 126.

(٢) J.G. Magdonald & Hugh Parker: Creating A Strategy for International Growth,» in J.G. Megdonald H. Parker (eds.): International Enterprise (N.Y. : Mekinsey and Co., Linc. 1982), pp. 17-5.

(٣) U.N., Economic and Social Council, Transnational Corporations in World Development : A Re-Examination (E. 78.11.A. 5, E/C. 10/38, 20 March 1978), Finnex 111).

(٤) Niel H. Jacoby : Corporate Power and Social Responsibility (London: collier Macmillan Publishers, 1973), p. 95.

اشتراط نسبة معينة لهذه المبيعات تتراوح بين ١٥ - ٣٥ ٪<sup>(١)</sup>.

(٤) مقدار الأرباح التي تحققها الشركة من عملياتها في الخارج: وتصبح الشركة م.ج. إذا كانت تحقق جزءاً من أرباحها السنوية من الخارج. ومن الباحثين من يرى أن هذه الأرباح يجب أن تكون أكبر ربح ممكن<sup>(٢)</sup>. بل إن هذه الشركات عبارة عن مراكز ربحية تدار عبر الحدود، القومية<sup>(٣)</sup>. ويرى البعض أن نسبة الأرباح هذه لا يجب أن تقل عن ٥٠ ٪، تتحقق من عملها بالخارج<sup>(٤)</sup>.

#### ثانياً - المعايير التنظيمية :

تستخدم هذه المعايير بواسطة مدارس إدارة الأعمال، حيث أنها تلقي الضوء على الفرق بين الهياكل التنظيمية في الشركات العملاقة التي تعمل في الخارج والداخل، والتي تعمل في الداخل فقط<sup>(١)</sup> وهذه المعايير هي :

- (١) Rita M. Rodriques E. Eugen Carter: International Financial Management (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., (1976), 2; «Organizing for Worldwide Operations», Business International (1965), P. 15; I.E.S. Parker, The Economics of Innovation : The National and Multinational Enterprise in Technological Change (London: Long. Man, 1974), p. 149.
- (٢) U.S. Tariff Comission, Implications of Multinational Firms for World Trade and Ivestment and for U.S. Trade and Labour, U.S. Government Pirnts, 1973, p. 11.
- (٣) John D. Danniels, et al.: International Business: Environments and Operations (2nd ed. Reading, Mass.: Adison-Wesley Publishing Co., 1978), p. 3.
- (٤) Richard J. Barnet & Ronald E. Muller : Global Reach; The Power of the Multinational Corporations (London: Lonathan Cape, 1975), p. 26.
- (٥) Sanjaya Lall & Paul Streeten: Foreign Investment, Transnationals and developing Countries (London: The Macmillan Press, Ltd., 1977), p. 31.

(١) الهيكل التنظيمي (مركزية ولا مركزية اتخاذ القرارات) : وعليه فالشركة م.ج. هي الشركة التي تعد هيكلها التنظيمي على أساس عالمي، والذي يستطيع أن يواجه التنوع البيئي الذي يواجهها بما يفرضه من العديد من المشاكل التنظيمية الفريدة، وتستطيع أن تتغلب على بعد المسافة بين المركز الرئيسي والوحدات التابعة، ويستطيع أن يحدد العلاقة بين مختلف أجزائه بوضوح وسلامة، ويوضح المهام المختلفة في شكل سلطة إصدار القرارات الاتصال، والرقابة على الأنشطة، ويؤكد أن اتخاذ القرارات الرئيسية يكمن في العقل المهيمن في المركز الرئيسي، أما بقية القرارات فتتخذها الفروع، كل هذا من خلال نظام للتنسيق والتكامل بين المهام المتفرقة داخل الشركة (١)

ولقد أكد (بهرمان)، أن الذي يفرق بين المشروع م.ج. وسلفه من المشروعات الأخرى هي سياسة المركزية وتكامل العمليات الأساسية بين الفروع (٢).

على هذا، فإن الشركة وفقاً لهذا المعيار تكون متعددة الجنسية عندما تتصرف وفقاً لهدف عام يحكم كل وحدات التنظيم على مستوى العالم، وعندما تنظر إلى كل العالم على أنه مجال عملها، وأن كون

(١) S. B. Prasad and Y. Krishna Shetty: An Interoduction to Multi-national Management (Englwood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1976), p. 84: richard D. Hays, et al. (ed.): International Firm (Englewood Cliffs, V.J.: Prentice-Hall, Inc., 1972), pp. 265-8.  
(٢) Jack N. Bchrman: Some Pattens in the rise of the Multinational Enterprise, Research Paper, No. 18 (Chapel-Hill; Carolina: Univ. of North Carolina, Graduate School of Business Administration, 1969), p. XIII. Lall & Streeten, Loc.Cit.

- قادرة على التنسيق بين كل وظائفها بالطريقة المناسبة لتحقيق أهدافها<sup>(١)</sup>.
- (٢) الاستراتيجية العالمية : تعتبر الشركة م.ج. إذا كانت تعمل وفقاً لاستراتيجية عالمية<sup>(٢)</sup>، يؤكد ما هيكلها التنظيمي<sup>(٣)</sup>.
- (٣) عدد الفروع (الانتشار الجغرافي) : تعتبر الشركة م.ج. إذا كانت تملك وتسيطر على فروع في دول أخرى. ويرى البعض أن هذا المعيار، هو المعيار الوحيد لتعدد الجنسية<sup>(٤)</sup>، بينما يرى البعض الآخر، أنه لا بد من تحديد حد أدنى للفروع، أو للدول التي تعمل بها هذه الشركة، على أن يكون دولتين على الأقل غير الدولة الأم<sup>(٥)</sup>.

(١) Don Wallace, Jr.: International Regulation of Multinational Corporation (N.Y.: Praeger Publishers, 1976), p. 9; Ivan R. Reltham & W. R. Rauenbusch, «Canada and the Multinational Enterprise», in H.R. Hahlo, et al. (eds.): Nationalism and The Multinational Enterprise; Legal Economic and Managerial Aspects (Netherlands: A.W. Sijthoff International Publishing Company, 1973), p. 46.

(٢) Chanon & Jalland, Op.Cit., p. 3; S. Hymer and R. Row Thorn, «Multinational Corporations and International Oligopoly», in C.P. Kindleberger (ed.): The International Corporation, A Symposium (Cambridge; Mass. : The MIT Press, 1970), p. 58. Aharoni, Op.Cit., P. 30; Phatak, Op.Cit., p. 21.

(٣) لمزيد من التفاصيل انظر : K.T. Fann & Donald C. Hodges (eds.): Readings in U.S. Imperialism (Boston: Porter Sargent Publisher, 1971), p. 39; Peter J. Buckley and Mark Casson: The Future of the Multinational Enterprise (London, the Macmillan Press, Ltd., 1976), p. 1; Robock, et al., Loc.Cit.; Ilo International Labor Office, 1973), pp. 3-4., Robert Gilpin: U.S. Power & The Multinational Corporation, the Political Economy of Foreign Direct Investment (London: The Macmillan Press, Ltd., 1975), p. 8.

(٤) John H. Donning, «The Multinational Enterprise», Liouds Bank Review, No. 97 (July 1978), p. 20; Christophe Tugendhat: The Multinationals, (London: Pelican Library of Business and Management, 1977), p. 10; Charles J. Woelfel, «Understanding The Multinationals», The International J. of Accounting, =

(٤) تركيز الإدارة العليا : تصبح الشركة م.ج. إذا تكونت إدارتها من أفراد من جنسيات مختلفة (١).

(٥) تركيب القوى العاملة : تكون الشركة م.ج. إذا كانت نسبة من العمالة التي لديها من جنسيات مختلفة (٢).

ثالثاً : المعايير السلوكية :

تركز هذه المعايير على الاتجاهات ودوافع وفلسفة الشركة كما تعكسها إداراتها، كمقياس يحدد درجة التعدد في جنسية الشركة (٣)، وبالتالي، فإن الشركة م.ج. هي الشركة التي تفكر الإدارة فيها بطريقة دولية (٤)، ويرى البعض أنه لا يكفي أن تقوم الشركة بأعمال دولية حتى توصف بأنها شركة م.ج.، ولكنها يجب أن يكون لها استراتيجية دولية وفلسفة تحكم عملها الدولي، وأن يكون لدى مديريها هذه الاتجاهات وهذه الفلسفة، والتي بمقتضاها يتم تخصيص مواردها على أساس دولي بغض النظر عن الحدود القومية (٥) ويؤكد Perlmutter أن اتجاهات المديرين هي الأساس في هذه

---

= Vol. 11, No. 2 (Spring 1976), p. 134; U.N. Department of Economic and Social Affairs, Multinational Corporations in World Development, St/Eca/ 190, 1973, p. 4; Raymond Vernon: Sovereignty at Bay; The Multinational Spread of U.S. Enterprises (N.Y.: Basic Books, 1971), p. 71; Wallace, op.cit., p. 18. Business International, Organization for World Wide Operations, (١) N.Y., 1965, pp. 45-6.

Aharoni, Loc.Cit., (٢)

Lall & Streeten, Loc.Cit. (٣)

Peter F. Drucker: The Concept of the Operation (N.Y.: New York Library, 1964), p. 12.

S. Rolfe: The International Corporation (Paris: International Chamber of Commerce, 1969), p. 12.

الشركات لتحديد تعدد الجنسية، حيث يعتبر أن طريقة التفكير والاتجاه الدولي للإدارة العليا، عاملان حاسمان في إعطاء الشركة سمة التعدد في الجنسية<sup>(١)</sup> طبقاً لهذا صنف اتجاهات المديرين في هذه الشركات كالتالي :

**الاتجاه الأول : الانتماء للدولة الأم Ethnocentric :**

ترتبط فيه الشركة بجنسية الأم.

**الاتجاه الثاني : الانتماء للدولة المضيفة Polycentric :**

فيه تكون الشركة فرعاً محلياً يرتبط بالجنسية المحلية للدولة المضيفة.

**الاتجاه الثالث : الانتماء غير المحدود أو العالمي Geocentric :**

فيه تكون الشركة غير مرتبطة بجنسية معينة.

طبقاً لهذه الاتجاهات فإنه يمكن الحكم على الشركة وتحديد هويتها، فالشركة م.ج. هي الشركة ذات الاتجاه الثالث، أي الاتجاه غير المحدود (أو العالمي)، سواء بالنسبة لحصولها على الموارد، أو في تخصيصها لها، أو في اختيارها للأفراد الذين يعملون لديها، حيث يختارون وفقاً لكفاءاتهم بغض النظر عن جنسياتهم.

يتوضح من هذا الكم من التعاريف، أنه لم يتم حتى الآن الاتفاق على تعريف موحد ودقيق لهذه الشركات. مما دفع البعض لأن يقول، إنه من الممكن

---

(١) Howard V. Perlmutter, «The Troutous Evolution of the Multinational Corporation, » Columbia J. of World Business, Vol. IV, No. 1(Jan. \_ Feb - 1969), pp. 12-4.



تعريف الشركة م.ج.، وهذا يتوقف على من يقوم بالتعريف، وعلى الهدف منه (١).

يرى الباحث أن عدم الاتفاق هذا يرجع إلى :

(١) قلة البيانات المتاحة والموثوق بها عن ظاهرة الشركات م.ج.، وحتى الجزء المتوفر من هذه البيانات لا يمكن المهتمين بهذه الظاهرة من وضع مقاييس أو معايير يمكن عن طريقها تحديد تعريف دقيق للشركة م.ج. فمثلا لا يمكن أن نحدد درجة تعدد الجنسية من عدد الفروع، كمية المبيعات، الأرباح (٢).

(٢) تناول هذه الظاهرة من منظور سياسى ساهم في خلق الاختلافات حول هذه الظاهرة، وذلك لاختلاف من تناولوا هذه الظاهرة - في الغالب - في أيديولوجياتهم السياسية والعقائدية، وبالتالي انعكس هذا على موقفهم من الظاهرة (٣).

(٣) تخلف القانون الدولي عن متابعة التطور في مجال الأعمال الدولية - وبالذات بالنسبة للشركة م.ج. وبالتالي عدم قدرته حتى الآن على وضع تعريف محدد ومحكم لهذه الظاهرة (٤).

---

(١) George M. Scott, «Financial Control in Multinational Enterprises - The New Challenge to Accountants», The International J. of Accounting, Vol. 7, No. 2 (Spring 1972), p. 55.  
(٢) U.N., Multinational Corporations in World Development, Loc.Cit.  
(٣) Lall & Streeten, Op.Cit., p. 9.  
(٤) Hadari, Loc.Cit.

(٤) محاولة الكتاب وضع تعريف موحد تندرج تحته كل أنواع الشركات م.ج. سواء أكانت الشركة مشروعاً عاماً أو خاصاً أو مشتركاً، سواء أكانت صناعية أو تجارية، وهو أمر يصعب تحقيقه لاختلاف هذه الأنواع فيما بينها في العديد من الزوايا (١).

(٥) وضوح مفهوم الشركة م.ج.، والفروق بين المسميات المختلفة لتلك الشركات، لدى بعض الكتاب، بينما نجد أن باقى الكتاب ليس لديهم هذا القدر من الوضوح (٢).

(٦) الخلط بين الملكية والسيطرة، فليس معنى وجود نسبة معينة من الملكية للشركة م.ج.، فى الفرع، دليلاً على وجود السيطرة، كما أن غياب هذه النسبة ليس دليلاً على عدم وجود هذه السيطرة. حيث أن هذه السيطرة يمكن الحصول عليها بواسطة وسائل متعددة أخرى مثل عقود الإدارة، وتراخيص منح التكنولوجيا، مثال ذلك الفنادق التى تمنح امتياز باستخدام اسمها، وأساليبيها فى العديد من الدول فى مشروعات متعددة، ولا تملك الشركة الأم فيها أية نسبة، ومع ذلك فإنها تسيطر على هذه المشروعات من خلال سيطرتها على الإدارة فيها (٣).

(٧) محاولة الربط بين الاستثمار المباشر والمتعدد فى الجنسية، وهذا يؤدى إلى استبعاد العديد من الشركات من مجال الشركات م.ج.، مثال ذلك

John H. Dunning (ed.): the Multinational Enterprise (London : (١)  
George Allen & Unwin Ltd., 1971), p. 15.

J. Behrman, «Governmental Policy Alternatives and the Problem  
of International Sharing.» in J.H. Dunning (ed.): The Multina-  
tional Enterprise, Op.Cit., p. 209; Dymnsza, Op.Cit., p. 3.

Hadari, Op.Cit., p. 757.

(٣)

شركة Dassault, Lockheed وهى شركات لها صادرات كبيرة للخارج، وتحقق نسبة كبيرة من أرباحها من خارج دولتها الأم ومع ذلك فهى لا تملك أية أصول فى الخارج، وإن ملكت، فهو أقل القليل وفى حالات نادرة (١).

(٨) الخلط بين وجود أعضاء فى إدارة الفرع من أبناء الدولة المضيفة، والتعدد فى جنسية الشركة ككل، فليس وجود هؤلاء فى هذه الفروع هو الذى يخلق تعدد الجنسية للشركة، كما أن عدم وجودهم لا ينفى صفة تعدد الجنسية عنها (٢).

(٩) عدم استقرار الشكل الحالى للشركة م.ج.، وعدم وضوح كافة أبعاده بعد (٣).

(١٠) الخلط بين الوجود الاقتصادى للشركة والوجود القانونى. فقد يرى فقهاء القانون أن صيغة تعدد الجنسية أمراً مرفوضاً قانوناً بالنسبة للشركة، ولكن هذا لا ينفى وجود هذه الشركة وممارستها للأعمال كحقيقة مؤكدة وظاهرة فى معظم دول العالم (٤).

(١١) إحتواء ظاهرة الشركات م.ج.، على نماذج مختلفة، ومتباينة، سواء من حيث الملكية، أو من حيث طرق السيطرة، أو من حيث الحجم، أو

---

(١) U.N., Economic and Social Council, Transnational Corporations in World Development: Are-Examination, Op.Cit., p. 166.

(٢) Fann & Hodges, Op.Cit., P. 96.

(٣) Prasad & Shetty, Loc.Cit.

(٤) Howard Ross, «An Attempted Summing-up», in Mahlo, Op.Cit., p. 331.

من حيث التنظيم، أو من حيث المجالات أو من حيث الدول التي تعمل بها<sup>(١)</sup>.

يرى الباحث أن المشكلة في تعريف الشركة م. ج. تنحصر أساساً في مصطلح «متعددة الجنسية»، ويطه بمصطلح «شركة»، وليس في النماذج والأشكال المتباينة التي تتخذها كما أنه من المفضل هنا التفرقة بين مجال الأعمال ومجال القانون، ففي مجال الأعمال هناك مصطلحات مرنة لا تخضع لشكل قانوني واحد أو لصيغة مالية محددة بالذات، بل إن هناك من هذه المصطلحات ما يغطي مفاهيم تختلف عن تلك التي قد يعينها المصطلح ذاته في استخدامه السائد في نظام قانوني معين، مما يشكل فجوة بين علم القانون والظواهر الاقتصادية المتطورة في بعض الأحيان.

ومن الأمثلة الهامة على هذه الحقيقة هو مصطلح «الشركة م. ج.»، وهو اصطلاح شاع استعماله دون أن يستقر له مفهوم قانوني واحد، وظل تبعاً لهذا مفهوماً إطارياً مرناً يمكن ترجمته عملياً في العديد من الصيغ والأنماط القانونية والمالية طبقاً للحاجات العملية المطلوب الاستجابة لها.

بناء على ما سبق، يتفق الباحث مع رأي Kolde<sup>(٢)</sup> بالنسبة لتعدد الجنسية، حيث أنه يرى أن تعدد الجنسية يمكن إدراكه إذا نظرنا إلى الشركة من منظور دولي، حيث نجد أنها تتمركز في دولة (أو أكثر)، ولها فروع في

(١) إبراهيم شحاته، «الصيغ المختلفة لإنشاء المشروعات العربية المشتركة»، مجلس الوحدة الاقتصادية العربية، القاهرة، ١٤ - ١٨ سبتمبر ١٩٨٤، ص ٦١٧.

(٢) Endle J. Kolde: International Business Enterprise (Englewood Cliffs; N.J.: Prentice-Hall, Inc., P 52), p. 218.

عدة دول (جنسيات مختلفة)، تقوم فيها بأوجه نشاط مختلفة، وعليه، فالتعدد في الجنسية هنا، هو تعدد الجنسية الجغرافية للنشاط، كما يرى الباحث أن استخدام معيار محدد لتحديد مفهوم الشركة م.ج. فإنه سوف يؤدي إلى ضم مجموعة من الشركات واستبعاد مجموعة أخرى، قد تعتبر متعددة الجنسية وفقاً لمعيار آخر.

لهذا، يميل الباحث، إلى الأخذ بأكثر من معيار (مالى، تنظيمى، سلوكى) عند تعريف الشركة م.ج. لعدة أسباب بالإضافة رلى الأسباب السابقة، وهذه الأسباب هى :

(١) تحقيق أكبر قدر من المرونة بهدف احتواء أكبر عدد من أنواع هذه الشركات.

(٢) القدرة أكثر على التعبير عن طبيعة هذا الكائن الاقتصادى.

(٣) تجنب الدخول فى المسائل القانونية.

بناء على هذا يكون التعريف الذى يقترحه الباحث للشركة م.ج. كما يلى:

الشركة م.ج. هى كيان اقتصادى له مركزاً رئيسياً (أو أكثر)، يملك ويسيطر على تسهيلات فى الخارج فى دولتين على الأقل غير الدولة الأم، ويعمل فى مجال من المجالات الاقتصادية، أو أكثر، يربط بينها استراتيجية واحدة يتول يوضعها ومتابعة تنفيذها الإدارة فى المركزى الرئيسى (أو المراكز الرئيسة) والتي يشترك فيها أفراد من جنسيات مختلفة، وذلك من خلال هيكل تنظيمى محكم، وتنظر إلى العالم بأسره على أنه سوقاً واحداً لا يوجد فيه حدوداً دولية سواء عند الحصول على الموارد أو عند تخصيصها، لتحقيق هدف الكيان كله فى تعظيم الربح على المستوى الدولى.

يتميز هذا التعريف بالآتي :

- (١) بين أن الشركة م.ج. هي كيان اقتصادي وليس كياناً قانونياً.
  - (٢) تناول الشركات التي لها أكثر من مركز رئيسي مثل يونيليفر، رويال دويتش شل.
  - (٣) يأخذ في اعتباره التفرقة بين الملكية (عن طريق الاستثمار المباشر) ، والسيطرة (التي تتحقق بطرق مختلفة).
  - (٤) لم يربط الشركة بمجال اقتصادي واحد، بل يضم كل الشركات في كل المجالات.
  - (٥) دمج أكثر من معيار في التعريف (معايير مالية، تنظيمية، سلوكية).
  - (٦) أوضح أن هدف هذه الشركة هو تعظيم الربح على المستوى الدولي، كما سيتضح فيما بعد.
- يعيب هذا التعريف أنه :

- (١) طويل نسبياً، ولكن هذا له ما يبرره نظراً لكثرة المعايير الحاكمة، المؤثرة على تحديد مفهوم هذه الشركات، وبالتالي فإن الأخذ بأكثر من معيار سوف يحقق المزايا السابق الإشارة إليها.
- (٢) لم يتضمن الشركات التي تقوم بالتصدير فقط ولا تستثمر استثماراً مباشراً في الخارج، مثل (لوكهيد)، والمبرر وراء هذا، أن ما يهم الباحث هنا هو التركيز على الشركات التي تقوم بالاستثمار المباشر في الخارج، لأن هذا يتفق مع طبيعة البحث وموضوعه.

### الفصل الثالث

## نشأة وتطور الشركة متعددة الجنسيات





## مقدمة

لأجل الحصول على تفسير ممكن لطبيعة الشركة م.ج.، فإنه من المفضل دراسة كيفية نشأة هذه الشركات، وكيفية تطورها من نموذجها القديم إلى شكلها الحالي<sup>(١)</sup>.

يتناول الباحث في هذا الفصل نشأة وتطور الشركات م.ج. على النحو التالي :

المبحث الأول : نشأة وتطور الشركات م.ج. : وجهة نظر تاريخية.

المبحث الثاني : نشأة وتطور الشركات م.ج. : وجهة نظر الأنشطة متعددة الجنسية.

---

(١) لمزيد من التفصيل انظر :

Ibid., p. 220; Hays, et al., Op.Cit., p. 260; Theodore D. Weinshall, «Multinational Corporations. Their Development and Universal Role,» Management International Review, Vol. 15, No. 2-3 (1975), p. 17.

## المبحث الأول

### نشأة وتطور الشركات م.ج. : وجهة نظر تاريخية

اختلف الكتاب فيما بينهم بشأن تحديد تاريخ بداية ظهور هذه الشركات، ولكن الغالبية اتفقت على أنها ظهرت منذ زمن بعيد، وعلى أسوأ تقدير فقد ظهرت منذ القرن السابع عشر<sup>(١)</sup>. ويمكن تلخيص مراحل تطور هذه الشركات فيما يلي : (٢)

#### المرحلة الأولى - الفترة البنكية :

تمتد هذه الفترة منذ العصور الوسطى حتى منتصف القرن الثامن عشر، مروراً عصر النهضة وعصر الرواد العظام مثل (المدش) في البداية و (روتشيلد) في النهاية. ولقد تطور بشكل متوازى مع التجارة هيكل مؤسسات التمويل الدولي الأولى والمتمركزة في إيطاليا،<sup>(٣)</sup> فلقد تم تكوين ثلاثة من المجموعات المالية الإيطالية القوية وهي The Medici, The Grimaldi, The Peruzzi والتي كانت تمتلك وكالات في روما، ليون، براغ، باريس، لندن، ومراكز أخرى في أوروبا، ولم تكن هذه الوكالات مجرد مراسلين ماليين، بل يمكن اعتبارها

(١) George W. Ball : Global Companies, The Political Economy of World Business (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1975), p. 5; Yoshi Tsurumi: Multinational Management; Business Strategy and Government Policy (Mass.: Ballinger Publishing Co., 1977), p. Max Webber: General Economic History (N.Y.: P.F. Collier, Inc., 1961), p. 15; Mirian Beard: A History of Business (Ann Arbor Univ. of Michigan Press, 1962), p. 12; Kolde, Op.Cit., p. 221; Hays, Op.Cit., p. 261.

(٢) فكرة هذا التقسيم مأخوذة من :

Hadari, Op.Cit., P. 735.

Kolde, Op.Cit., p. 222.

(٣)

مثل فروع البنوك الحالية، من حيث أنه تتلقى الودائع، وضمان القروض والعمليات البنكية الأخرى. ولقد كان هيكل هذه المجموعات المالية، أو الـ Maggiori كما كانت تسمى، مكون من اتحاد شركاء منفصلين يسيطر عليهم مجموعة من الشركاء الأعلى منزلة، ولهذا فهي تشبه الشركات القابضة الحديثة. ولقد كان معظم عملائها من الملوك والأمراء، الى يحتاجون إلى الأسلحة والمعدات العسكرية، وقيام هذه المجموعات المالية وبالدات مجموعة عائلة Medici الموجودة في فرنسا والتي وصلت إلى مرحلة التخصص في مجال أعمال البنوك في القرن الخامس عشر، وأسست العديد من البنوك في العديد من أجزاد العالم المعروف الآن. ومن هنا بدأ قرار الاستثمار الأجنبي يأخذ مكانه ويصبح جزءاً مهماً في الأعمال<sup>(١)</sup>. ومع ذلك، وعلى الرغم من القوة المالية الهائلة لهذه المجموعات المالية، ونظرتها الدولية فإن تدخلها في أمور الدولة والكنيسة، أدت بها في النهاية إلى التورط المباشر في المعسكرات الحربية، الأمر الذي كان يسبب لها خسائر كبيرة، سواء نظر رلى هذه المجموعات المالية على أنها أول ظهور للأعمال الدولية أم، فإنها ستظل أول من سبق في إيجاد فكرة عدم الولاء لأية دولة<sup>(٢)</sup>.

#### المرحلة الثانية - المرحلة الاستعمارية :

تبدأ هذه المرحلة بظهور ما سمي بـ «المشروع الاستعماري»<sup>(٣)</sup>، وهي مشروعات حظيت بالتأييد من الحكومة التي تتبعها، وكانت تحصل على

Hays, Op.Cit., p. 261.

Kolde, Loc.Cit.,

Id.

(١)

(٢)

حقوق وامتيازات لا يحصل عليها غيرها وكانت هذه المشروعات لا تقتصر على التجارة فقط مع المستعمرات التابعة للدولة المستعمرة، بل كانت تمارس دوراً سياسياً في الدولة أو الإقليم المستعمر، وهناك العديد من الأمثلة على هذه الشركات منها :

The East India Company, The Hudson's Bay Company, The Dutch East India Company, The Levant Company, The Company of Adventures of London Trade Into Africa.

لقد كانت شركة الهند الشرقية تحكم الهند في يوم من الأيام<sup>(١)</sup>، وتعلن الحروب على دول أخرى إذا احتاج الأمر، مثلما أعلنت الحرب على الإمبراطورية المغولية، ولقد كان لهذه الشركة أسطول وجيش، ولقد كان بإمكانها صك النقود وإصدار القوانين<sup>(٢)</sup>.

قامت هذه الشركات التجارية باستغلال المستعمرات لإمداد الدولة الأم بالمواد الخام، ولذلك اعتبرت المستعمرات ملحقاً اقتصادياً للدولة الأم. ولقد كانت معظم الشركات الدولية في هذا الوقت بدون استثناء خاضعة لنفوذ الحكومة الوطنية في وطنها الأم، وخاضعة لتحقيق أغراضها أكثر من استجابتها لتحقيق دافعها الخاص، وهو تحقيق الربح. وحتى تلك الشركات التي لم يكن لها علاقة قوية مع الحكومة، كانت تحافظ على وجود نغمة توافقية وطنية بينها وبين الحكومة في دولتها الأم. وترتبط نفسها وبشدة بمصالح هذه الحكومة السرية والعلانية<sup>(٣)</sup>.

Tugendhat, Op.Cit., p. 30.

(١)

Kold, Op.Cit., p. 223

(٢)

Clausen, Op.Cit., p. 14.

(٣)

وقد لعبت الشركات التجارية العملاقة في هذا الوقت الشطر الأعظم في مراحل التوسع الاستعماري<sup>(١)</sup>.

يتضح مما سبق، أن موقع الاستثمار الأجنبي المباشر يتحدد بمدى حاجة الدولة الأم، لسلعة ما موجودة لدى دولة أخرى، ومدى توافر القوة العسكرية الكافية لاحتلال الدولة التي توجد بها السلعة المطلوبة، أما بقية العوامل الاقتصادية الأخرى مثل تكلفة الحصول على هذه السلعة فقد كانت بعيدة عن القياس<sup>(٢)</sup>.

ظل رأس المال الاستعماري في شكل أقرب للسيولة غالباً - أو سائلاً - أى أنه مستثمر في أصول أو عمليات تعد استثماراتها سائلة أو شبه سائلة - مثل البنود والعمليات التجارية الأخرى، بحيث يمكن سحبه ولرجاعه إلى الدولة الأم بأقل قدر من الخسائر وفي أسرع وقت، إذا حدث ما يستوجب هذا. كل ذلك قبل الثورة الصناعية، إلا أن الثورة الصناعية وما صاحبها من ازدياد الإحتياج إلى المنافذ الخارجية، ونظراً لبعده المسافة بين الدولة الأم وأسواقها الخارجية، وما يصاحب هذا من مشاكل، وتطور البنوك التجارية وإنشائها لفروع لها في الخارج، اقتضى كل هذا ضرورة وجود تسهيلات ثابتة في المستعمرات التابعة للدولة الأم<sup>(٣)</sup>. كما أدت الحماية الجمركية - والتي كانت كندا أول من طبقتها لحماية صناعاتها الوطنية بفرض رسوماً عالية على السلع المستوردة إلى أراضيها - إلى جذب شركات معينة للاستثمار المباشر بها

Ball, Loc.Cit.

(١)

Hays, et al., Loc.Cit.

(٢)

Kolde, Op.Cit., p. 224.

(٣)

بدلاً من التصدير إليها. فكانت شركة Du Font في عام ١٨٧٦ بشراء المصنعين الموجودين في كندا لصناعة البارود، كما اشترت الفرع الكندي لشركة Edison Company في عام ١٨٨٣ والذي أصبح فيما بعد يعرف باسم The Canadian General Electric Co. <sup>(١)</sup> واشترى «فردريك باير» مصنعاً لاستخراج زيت سام من قطران الفحم ويستخدم في صنع الأصباغ والعمود، وذلك في ولاية نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، في عام ١٨٦٥ <sup>(٢)</sup>، وأنشأ المخترع السويدي للدنمارك (ألفريد نوبل) مصنعاً للمفرقات في هامبورج بألمانيا في عام ١٨٦٦، ولقد كان الدافع وراء هذا هو تجنب المخاطر التي تصاحب نقل المفرقات أي أنه دافعاً فنياً <sup>(٣)</sup>، وأنشأ بعد هذا عدة مصانع، ومع ذلك لم يضع لها تنظيمًا دوليًا، بل كانت حلقة الاتصال الوحيدة بين هذه الشركات المتنوعة، هو تمويله الشخصي لها، ومصالحه المختلفة المرتبطة بها <sup>(٤)</sup>. وأنشأ المخترع البريطاني «وليام ليفر» Lever Brothers Co. والتي اندمجت بعد هذا مع مجموعة هولندية لصناعة المسلي الصناعي تسمى Margarine Unie ليكونا مع بعضهما ما يعرف عالمياً الآن Unilever Compnay. ولقد كان Lever رائداً حقيقياً لتنظيم الأعمال الدولية، ويعتبر البعض أن هذه الشركة هي أول شركة م.ج. حديثة، حيث أنها موجودة في أكثر من دولة، ولها استثماراً مباشراً، مع وجود تنظيم قوى يضم فروعها المختلفة، واستراتيجية عالمية تحكم عملها <sup>(٥)</sup>. وفي عام ١٨٦٧

(١) Howe Martine : International Business (N.Y.:Growell Coller and Macmillan, 1964), p. 29.

Tugendhat, Op.Cit., p. 33.

(٢)

Id.

(٣)

Kolde, Op.Cit., p. 226.

(٤)

Hays, et al., Loc.Cit.

(٥)

أنشأت شركة سنجر الأمريكية أول مصنع لها فيما وراء البحار في مدينة جلاسكو بالمملكة المتحدة. وتعتبر شركة سنجر هي أول شركة تنتج على أساس الإنتاج الكبير المدى وتسوق على نفس الأساس وفي أسواق مختلفة حول العالم وهي تحمل نفس الاسم. وهناك اتفاق شبه كامل تقريباً على اعتبار هذه الشركة هي أول شركة م.ج. (١).

ولقد تباع شركة يونيليفر عدة شركات أوروبية أخرى مثل، نسر، أريكسو تليفون، أمبريال كيميكال، فيليبس، رويال دويتش شل (٢). وفي عام ١٩٠٠ كان هناك حوالي ١٢ شركة أمريكية تعتبر متعددة الجنسية منها، سنجر، اليكتريك، انترناشيونال فارستر، ستافورد أويل (٣).

#### المرحلة الثالثة - فترة ما بين الحربين العالميتين :

استغلت بعض الشركات ظروف الحرب وقامت بتوسيع مصالحها الدولية، وبالذات تلك الشركات التي تعمل في الصناعات ذات التكنولوجيا الحديثة، وإنتاج السلع التي عليها طلب استهلاكي كبير، ومن هذه الشركات، شركة جنرال موتورز، شركة فورد، شركة هوفر، رامنجنون راند، بروكتر آن جاميل (٤) ولكن - وبشكل عام - نجد أن ظروف الحرب العالمية الأولى أدت إلى هبوط تدفق رأس المال بين الدول. وخلال الثلاثينات تقلص حجم نشاط الشركات الأمريكية م.ج. ويرجع ذلك جزئياً إلى أزمة الكساد الكبير إلى جانب ظهور بوادر الحرب العالمية الثانية، وقامت بعض الشركات

(١) Tugendhar, Loc.Cit.

(٢) Kolde, Loc.Cit.; Hays, Loc.Cit.

(٣) Tsurumi, Loc.Cit.

(٤) Jugendhat, Op.Cit., p. 38.

بيع جزء من ممتلكاتها وفروعها في الخارج. فانجلترا مثلاً قامت بتصفية ١٥٪ من استثماراتها في الخارج خلال هذه الفترة<sup>(١)</sup>.

#### المرحلة الرابعة - عصر الإنتاج الدولي :

في هذه المرحلة التي تلت الحرب العالمية الثانية، وحتى الآن، سجلت الشركات م.ج. أكبر انتشار لها منذ نشأتها. ويرجع ذلك إلى العديد من الأسباب منها تأسيس النظام الاقتصادي الدولي المعاصر والذي وضع قواعده مؤتمر بريتون وودز عام ١٩٤٦، وتم إنشاء المنظمات الدولية، وأبرمت الاتفاقية العامة للتعريف والتجارة (GATT) عام ١٩٤٧ والتي تنص على تخفيض الرسوم الجمركية وتخفيف التجارة وعدم اللجوء إلى القيود الكمية والإدارية بين الأعضاء. ثورة المواصلات واستقرار الأوضاع الاقتصادية بالبلاد الأسماوية. وتوقيع معاهدة روما عام ١٩٥٧ والتي أنشئ بمقتضاها السوق الأوروبية المشتركة والتي شجعت التجارة بين الدول الأعضاء عن طريق العديد من الإجراءات ومنها تخفيض الرسوم الجمركية، وبالتالي تغلبت اتفاقية (الجات) ومعاهدة روما على القوانين التي تعترض الاستثمار المباشر بين الدول الأعضاء، مما أعطى الشركات م.ج. دفعة قوية<sup>(٢)</sup>.

وفي ظل هذه الظروف، كان المناخ الاستثماري الخارجي للشركات العالمية في النموذجية، وكانت فرصة بالنسبة لهذه الشركات استثمارتها في التوسع والانتشار الخارجي، حتى أصبحت اليوم من أهم القوى المسيطرة على الاقتصاد العالمي (إنتاجاً، وتجارة، وتمويلًا)<sup>(٣)</sup>.

(١) Tsurumi, Loc.Cit.

(٢) Tugendhat, Op.Cit., P. 32

(٣) Organization Development (London: Addison - Wesley Publish- ing Co., 1979), pp. 4-5.



## المبحث الثاني نشأة وتطور الشركات م.ج وجهة نظر الأنشطة متعددة الجنسية

يتناول الباحث هنا تطور الشركة م.ج. من زاوية تحولها إلى العمل في الخارج وأداء النشاط في أكثر من دولة، أو ما يسمى بالأنشطة متعددة الجنسية، وهذا سوف يساعد في تفهم بعض جوانب هذه الشركة <sup>(١)</sup> ونظراً للعلاقة الوثيقة بين الشركة م.ج.، والاستثمار الأجنبي المباشر - كما سبق بيانه، فإنه يمكن تتبع تطور الشركة م.ج. من خلال تتبع تطور تحرك رأس المال المباشر من الدول الأم إلى الدول المضيفة، ويمكن بيان هذا بأحد طريقتين أو كلاهما :

(١) تتبع المراحل التي مر بها خروج رأس المال المباشر من الدول الأم إلى الدول المضيفة حتى وصل إلى مرحلة التعدد في الجنسية.

(٢) تتبع التطور في حجم الاستثمار المباشر، والتطور في عدد الفروع الأجنبية التابعة لهذه الشركات.

في هذا المبحث، سوف يتناول الباحث بالتحليل الطريقة الأولى، ويؤجل الطريقة الثانية ليتناولها كجزء من النمط السلوكي العام للشركة م.ج.، حتى لا يكون هناك تكراراً في البحث.

---

(١) J. Fred Weston & Bart W. Sorge : International Managerial Finance (Homewood; Ill., Richard D. Irwin, Inc., 1972), p. 248.

إن تطور الشركة المحلية (الوطنية) لتصبح شركة متعددة الجنسية، مر في مراحل متميزة وأحياناً متداخلة، وقد تمر بعض هذه الشركات ببعض هذه المراحل، وقد تمر بسرعة، وبينما نجد أن البعض الآخر يعبرها بالتدريج، ولا يشترط أن تمر كل الشركات بكل هذه العوامل فصفة عامة لا تتبع كل المشروعات منهجاً واحداً في تطورها من مرحلة لأخرى. وقد تغفل بعض الشركات مرحلة أو أكثر أثناء تطورها<sup>(١)</sup>. ويرجع السبب وراء هذا إلى الاختلافات الممكنة بين الشركات في تاريخها ونشأتها، والظروف المحيطة بها، والمرحلة التي وصلت إليها من حيث الحجم، والكفاءة والتقدم التكنولوجي.

ولقد حاول كتاب كثيرون أن يصفوا المراحل التي تمر بها الشركات م.ج. وهي في سبيلها للخروج إلى العمل في أكثر من دولة<sup>(٢)</sup>، ومن هؤلاء Phatak الذي أعطى التصور التالي للمراحل<sup>(٣)</sup> :

**المرحلة الأولى:** تبدأ الشركة بتصدير منتجاتها إلى الخارج من خلال وسطاء تسويق في الدولة الأم. ومن الجائز أن يكون هؤلاء الوسطاء تجار تصدير، وكلاء دوليين تجار جملة، ويكون مركزهم الرئيسي في الدولة الأم.

(١) Phatak, Op.Cit., P. 23, Dymaza, Op.Cit., P. 7; Hohon G. Medo-nald and Huch Parker, Creatiniga Strategy for International Growth, E in (eds) International Enterprise (N.Y.: Mckinsey & Co., Inc., 1962), pp. 7-24.

(٢) Phatak, Loc.Cit., Weston & Sorge, Op.Cit., P. 249., Neil H. (٢) Jacoby, «The Multinational Corporation,» The Center Magazine Vol. 3 (May 1970), p. 38.

Phata, Loc.Cit.

(٣)

المرحلة الثانية : بعد زيادة المبيعات فى الخارج تبدأ الشركة فى البيع المباشر للمستورد أو لمشتري فى السوق الخارجى، عندئذ تقوم الشركة بإنشاء إدارة الصادرات فى الدولة الأم للتعامل مع الصادرات.

المرحلة الثالثة : تقوم الشركة بإنشاء فرع للبيع فى الخارج ليتولى أعمال البيع والترويج فى سوق خارجى محدود. ويكون مدير فرع البيع مسئولاً بشكل مباشر أمام المركز الرئيسى، وتكون المبيعات أساساً للوسطاء فى السوق الأجنبى.

المرحلة الرابعة : إنشاء شركة تابعة للبيع الخارجى. والتي تشبه فى عملاتها فرع البيع الخارجى السابق، ولكن الفرق بين الإثنين هو أن الشركة التابعة مندمجة وموجودة ومقيمة فى الدول الأجنبية، ولهذا فهي تتمتع بدرجة كبرى من الاستقلال عن فرع البيع.

المرحلة الخامسة : تقرر الشركة أن تقوم بإنتاج المنتج فى السوق الخارجى من خلال عقد تصنيع أو عمليات تجميع أو كلاهما.

المرحلة السادسة : تقيم الشركة تسهيلات إنتاجية فى السوق الخارجى. وبالتالي يصير لديها شركة تابعة فى الخارج تنتج وتبيع منتجاتها.

المرحلة السابعة : عندما تصبح العمليات الخارجية ذات أهمية بالغة بالنسبة للشركة، ومتعددة فى أكثر من دولة، فإن الشركة تضع لها استراتيجية واحدة هدفها تعظيم ربح الشركة الأم على

المستوى العالمى، ويصبح اتخاذ القرارات الاستراتيجية يتم  
بشكل مركزى.

يرى الباحث أنه بتحليل الآراء السابقة التى تناولت المراحل التى مرت  
بها الشركة الوطنية حتى أصبح شركة م.ج. من زاوية الأنشطة متعددة  
الجنسية، نجد أن معظم الكتاب قد ربطوا بين هذا التحول من شركة وطنية  
إلى شركة م.ج.، وبين القيام بالاستثمار الأجنبى المباشر، وإن كان Phatak  
قد أعطى بعداً آخر، وهو ربط الذهاب إلى الاستثمار بالخارج، والتحول من  
شركة وطنية رلى شركة م.ج.، بالتطور والتغيير الذى يحدث فى الهيكل  
التنظيمى للشركة، بالإضافة إلى هذا، فقد اتفق كل الكتاب تقريباً على  
ضرورة وجود استراتيجية دولية للشركة الوطنية. عندما تصل رلى مرحلة التعدد  
فى الجنسية، تسير على هداها، وتحقق عن طريقها أهدافها.

---

## الفصل الرابع

### خصائص الشركات متعددة الجنسية



## مقدمة

تتميز الشركات م.ج. بعدة خصائص، يمكن عن طريق دراستها وتحليلها تحقيق المزيد من الفهم لطبيعة هذه الشركات وإلقاء مزيداً من الضوء على بعض جوانبها. كما أن هذه الدراسة التحليلية تساعد في سد أوجه النقص التي تشوب تعريف الشركة م.ج.، حيث أنه من المفيد في حالة عدم التمكن من وضع تعريف دقيق ومحكم للشركات م.ج. يلاقى قبولاً عاماً من جميع المهتمين بهذه الشركات، اللجوء إلى تحديد وتحليل الخصائص المميزة لهذه الشركات للتعرف على هذه الظاهرة<sup>(1)</sup>

يتناول الباحث أهم خصائص هذه الشركات فيما يلي :

المبحث الأول : كبر حجم الشركات م.ج.

المبحث الثاني : تركيز الشركات الأم في عدد محدود من دول اقتصاديات السوق المتقدمة.

المبحث الثالث : مباشرة النشاط في ظل سوق احتكار القلة.

المبحث الرابع : ارتفاع نسبة المكون الأجنبي بالشركات م.ج.

---

(1) Hadari, Op.Cit., p. 742.

## المبحث الأول

### كبر حجم الشركات م.ج.

إن الخاصة الرئيسية للشركات م.ج. هي وجود وسيطرة الشركات ذات الحجم الهائل<sup>(١)</sup>. لكن ليس الحجم الكبير هو الشرط الوحيد لحدوث حالة تعدد الجنسية، فليست كل شركة عملاقة هي شركة م.ج. مثال شركات الطيران<sup>(٢)</sup>. كما أن هناك شركات عملاقة حاولت أن تعمل في الخارج ولكنها فشلت على الرغم من ضخامة حجمها<sup>(٣)</sup>. وبالتالي فإن الحجم الكبير يعتبر شرطاً أساسياً للعمل في الخارج، إلا أنه ليس شرطاً كافياً أو وحيداً.

ترجع أهمية هذه الخاصة إلى - ويفرض ثبات العوامل الأخرى - أن الشركة الأكبر هي الشركة الأقوى،<sup>(٤)</sup> حيث أن هذه الخاصية تعكس وتؤكد القدرات الهائلة التي تمتلكها الشركات م.ج. من الناحية التمويلية، التكنولوجيا الإدارية، التسويقية. كما تعكس مدى تفوق هذه الشركات على الشركات الأقل حجماً، ومدى قوتها الاقتصادية المتمثلة في توفير واستخدام الموارد التأثير على الأسواق العالمية. كما عكس مدى قوتها السياسية، وتأثيرها على مجرى الحوادث في بعض الدول المضيفة، فتورط شركة (ITT) في شيلي، وفضيحة شركة (لوكهيد) وأمثلة أخرى كثيرة، كلها تشير إلى العلاقة بين القوة والحجم، وأن الحجم الهائل قرين القوة<sup>(٥)</sup>. إلا أنه من

- (1) U.N.; «Multinational Corporations in World Development», Op.Cit., p. 6.
- (2) Neil Hood & Stephen Young : The Economics of Multinational Enterprise (London : Longman, 1979), p. 16.
- (3) Vernon; Soverelenty at Bay, Op.Cit., p. 17.
- (4) Edith Penrose : The Large International Firm in Development Countries (London: George Allen and Unwin LTD, 1968), p. 51.
- (5) Hood & Young, Loc.Cit.



الصعب تقدير القوة السياسية والاقتصادية، التي يكسبها كبر الحجم للشركات م.ج.، حيث أن الشركة م.ج. العملاقة في دولتها الأم - أو في دولة أخرى، قد تكون ضعيفة في دولة ثالثة، إذا كانت استثماراتها في هذه الدولة قليلة وغير مؤثرة، أو في مجالات غير حيوية بالنسبة لهذه الدولة المضيفة، أو إذا كانت حكومة هذه الدولة المضيفة قوية. والعكس صحيح بالنسبة لهذه الشركة أو لشركة أخرى أصغر منها حجماً في وطنها الأم.

يمكن دراك هذه الخاصية من العديد من المؤشرات أهمها :

أولاً : الأهمية النسبية لشركات م.ج. بالمقارنة بالشركات الأخرى داخل نفس الصناعة في الدولة الأم.

ثانياً : حجم مبيعات الشركة م.ج. مقارنة بالنتائج القومية الإجمالية لمجموعة دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية\*

ثالثاً : حجم العمالة في الشركات م.ج. مقارنة بحجم العمالة في مجموعة دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

رابعاً : نصيب الشركات م.ج. من الإنتاج العالمي.

خامساً : مدى سيطرة الشركات م.ج. على واردات الدول الأم

سادساً : مدى سيطرة الشركات م.ج. على التجارة الدولية (الصادرات).

أولاً - الأهمية النسبية لشركات م.ج. بالمقارنة بالشركات الأخرى داخل نفس الصناعة في الدولة الأم :

بالرجوع إلى جدول (٢-١-١) المبني على الدراسة التي قام بها (فرنون) لأكثر ١٨٧ شركة أمريكية م.ج. في الصناعة التحويلية في الولايات (\*) وهي تضم معظم الدول الرأسمالية المتقدمة.

المتحدة الأمريكية، نجد أن :

(١) نسبة مبيعات هذه الشركات إلى جملة مبيعات كل الشركات الأمريكية لصناعة التحويلية الأمريكية ٣٩,٢ ٪.

(٢) نسبة إجمالى أصول هذه الشركات إلى جملة أصول كل الشركات الأمريكية داخل الصناعة التحويلية الأمريكية ٤٥,٧ ٪.

(٣) تسيطر هذه الشركات على حوالى الثلث تقريباً من مبيعات عشرة صناعات فرعية داخل الصناعة التحويلية الأمريكية، كما تسيطر على حوالى الثلث أيضاً من أصول هذه الصناعات.

(٤) تصل سيطرة هذه الشركات فى بعض الصناعات التحويلية الفرعية، إلى درجة عالية، مثل صناعة السيارات، حيث تسيطر على ٨٤,٥ ٪ من جملة المبيعات، وعلى ٨٦,٢ ٪ من جملة الأصول، وأيضاً، صناعة الأدوية، فتسيطر على ٧٦,٥ ٪ من جملة المبيعات، وعلى ٧٤,٢ ٪ من جملة الأصول، أما صناعة المنتجات المعدنية، فتسيطر على ٧٥,٩ ٪ من جملة المبيعات، وعلى ٨٤,٦ ٪ من جملة الأصول.

يوضح التحليل السابق مدى تفوق هذه الشركات على الشركات الأخرى الموجودة معها فى نفس الصناعة، كمثال على هذا الصناعة التحويلية، مما يحقق لهذه الشركات مركزاً احتكاريّاً داخل الصناعة التى تعمل بها، أو داخل الدولة الأم بشكل عام، الأمر الذى يحقق لها العديد من المزايا، التى تكفل لها التفوق النسبى على الشركات المنافسة، سواء داخل الدولة الأم أو داخل الدولة المضيفة.

جدول (١-٢) مقارنة الـ ١٨٧ شركة الأمريكية م.ج. بكل الشركات في الصناعة التحويلية الأمريكية في عام ١٩٦٦ \*

كل أرقام المبيعات والأصول بالليون دولار							الصناعة الفرعية
١٨٧ شركة أمريكية م.ج.			كل الشركات الأمريكية في الصناعة التحويلية		١٨٧ شركة كندية من كل الشركات		
عدد الشركات	المبيعات	الأصول	المبيعات	الأصول	المبيعات	الأصول	
١١	٤١,٦	٢٦,٩	٤٩,٦	٣١,٢	٨٤,٥	٨٦,٢	السيارات (الموتورات، الأجزاء، المعدات)
١٥	٥,٥	٤,٣	٧,٢	٥,٨	٧٦,٥	٧٤,٢	الأدوية
١٠	٥,٠	٢,٧	٦,٦	٤,٤	٧٥,٦	٨٤,١	المنتجات المعدنية
٩	٢١,٢	٤٢,١	٤٦,٤	٦١,٤	٦٨,٥	٦٨,٦	تكرير البترول
٢٥	٢٢,٢	٢١,٦	٣٧,٣	٣٣,٥	٥٩,٥	٦٤,٥	الكيمائيات (ماعدات الأدوية)
٥	٧,٧	٥,٦	١٣,٥	٩,١	٥٧,١	٦٤,٨	المطاط ومنتجات البلاستيك
١٩	٢٤,٥	٢٠,٩	٤٩,٢	٢٢,٧	٤٩,٨	٦٤,٠	الألات الكهربائية
٥	٤,٥	٢,٩	١١,٢	٨,٦	٤٠,٢	٤٥,٤	المعدات
٢٠	١٥,٤	١٣,٢	٤٨,٣	٢٢,٩	٢٢,١	٣٨,٩	الألات غير الكهربائية
٢٩	٢٤,٥	١٢,١	٧٧,٦	٢٤,٠	٢١,٥	٣٥,٦	الأغذية والمشروبات
٧	٤,٦	٥,٤	١٥,٨	١٤,٥	٢٨,١	٢٤,٨	المعادن غير الحديدية
٤	٥,٤	٢,١٢	١٩,٢	١٢,٦	٢٨,١	١٨,٢	الطائرات
٧	٣,٧	٣,٤	١٤,١	١٢,٧	٢٦,٢	٢٦,٨	الزجاج والأحجار الكريمة
٥	٣,٧	٣,٥	١٧,٠	١٤,٦	٢١,٨	٢٤,٠	الورق والمنتجات المشتقة منه
٣	١,٠	١,١	٥,٨	٤,٨	١٧,٢	٢٢,٩	معدات النقل الأخرى
٢	٠,٨	٠,٣	٥,٩	٢,٧	١٢,٥	١١,١	منتجات الجلود
١	٠,٨	٠,٩	٨,١	٥,٤	٩,٨	١٦,٣	منتجات حربية متنوعة
١	٠,٨	١,٠	٩,١	٦,٥	٨,٨	١٥,٤	منتجات الخشب واللباب (ماعدات الآلات)
٢	٠,٦	٠,٤	٦,٨	٣,٢	٨,٨	١٢,٥	الآلات
١	٠,٥	٠,٥	٦,٥	٤,٥	٧,٧	١١,١	الدخان
٤	٢,٢	١,٨	٢٧,٦	١٨,٨	٥,٩	٩,٦	الملابس والمنسوجات
١	١,٢	١,٣	٢٦,٢	٢٣,٦	٤,٦	٥,٢	الحديد الخام والصلب
١	٠,٥	٠,٤	١٣,١	٨,٣	٣,٨	٤,٨	الطباعة والنشر (ماعدات الصحف)

Source: Vernon, Op.Cit., pp. 22-3.

\* آخر سنة متاحة

ثانياً - حجم مبيعات الشركات م.ج. مقارنة بالنتاج القومي الإجمالي  
لمجموعة دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية :

بتحليل مبيعات الشركات م.ج. بالمقارنة بالنتاج القومي الإجمالي لمجموعة دول منظمة التعاون الاقتصادي في عام ١٩٧٦ من خلال جدول (٢-١-٢)، يتضح مدى ضخامة هذه الشركات. حيث نجد على سبيل المثال أن مبيعات شركة «اكسون» وشركة «جنرال موتور» حوالي ٩٥,٧ بليون دولار، وهو رقم أكبر من الناجح القومي الإجمالي لمجموعة دول هي الدانمارك وفنلندة والنرويج، والذي يساوي ٩٢,٩٨ بليون دولار، كما أن مبيعات شركة «جنرال موتور» بمفردها تساوي الناجح القومي الإجمالي لليونان ونيوزيلندة، والبرتغال والذي يساوي ٤٧,٢ بليون دولار.

يتفق الباحث مع رأى كل من Hood & Young في أنه إذا كان الحجم هو المقياس الوحيد، فإن الشركات م.ج. سوف تضارع الدول القومية كوحدات اقتصادية<sup>(١)</sup>. ويضيف الباحث، إنه وإن كان هذا الأسلوب في المقارنة بين حجم مبيعات الشركات م.ج. والنتاج القومي الإجمالي لبعض الدول، أصبح مألوفاً ومعروفاً عند الحديث عن قوة الشركات م.ج. وقدراتها التي تفوق قدرات بعض الدول أحياناً، إلا أنه يجب أخذ هذا الأسلوب بشيء من الحرص للعديد من الأسباب منها<sup>(٢)</sup> :

(١) أن الدولة ليست وحدة قابلة للمقارنة بالشركة، وحتى تكون هذه المقارنة جدية أكثر، فيجب دراسة عوامل، أخرى مثل القوة السياسية لكل طرف، لقوة التفاوضية.

(1) Hood & Young, Loc.Cit  
(2) Lall & Streeten, Op.Cit., p. 12

[illegible]

(٢) ازدواجية الحساب، حيث أن القيمة المضافة بواسطة الشركات م.ج. هي جزء من الناتج القومي الإجمالي لبعض من هذه الدول موضع المقارنة.  
(٣) أن الدولة ليست وحدة اقتصادية قائمة من أجل التصدير.

يتبقى بعد هذا، أن الحجم الهائل لمبيعات هذه الشركات... إذا تم التجاوز عن القيود التي تعترض أسلوب المقارنة، يعطى انطباعاً واضحاً عن مدى قوة هذه الشركات وقدراتها.

ثالثاً - حجم العمالة في الشركات م.ج. مقارنة بحجم العمالة  
مجموعة دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية :

يقياس حجم العمالة بأكبر ٢٦٠ شركة م.ج. في عام ١٩٧٣ كما هو بالجدول (٢-١-٣) يتضح أن إجمالي عدد العاملين بهذه الشركات هو ٢٥,١ مليون عامل. وهذا الرقم يعادل ١٢٪ من جملة عدد العمالة في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام ١٩٧٣<sup>(١)</sup>. وتزداد أهمية دلالة هذا الرقم، إذا ربطنا بينه وبين ميل هذه الشركات إلى العمل والتركز في الصناعات ذات التكنولوجيا المتقدمة والكثيفة رأس المال. ومن الملاحظ أيضاً، أن الولايات المتحدة الأمريكية تستحوذ على ٤٧٪ من إجمالي قوة العمل بهذه الشركات، يليها دول السوق الأوروبية المشتركة بنسبة ٤٥,٨٪.

مما سبق يمكن الاستدلال على قدرة هذه الشركات على التأثير على قوة العمل في الدول المضيفة، وبالتالي على توزيع الدخل، وعلى هيكل الأجوررض أنها تدفع أجوراً أعلى مما تدفعه الدول المضيفة للعاملين بها،

(1) Hood & Young, Loc.Cit.

وكذلك على القوة الشرائية، والأنماط الاستهلاكية. كما أنه يمكن الاستدلال من هذه الأرقام على مدى مساهمة الشركات م.ج. في تشغيل العمالة في الدول المضيفة.

#### رابعاً : نصيب الشركات م.ج. من الإنتاج العالمي :

يقصد بإنتاج الشركات م.ج. ما تنتجه فروع هذه الشركات في الدول المضيفة، والذي يمكن معرفته عن طريق معرفة مبيعات هذه الفروع، حيث أن حجم مبيعات الشركات م.ج. في الأسواق الخارجية يساوي (صادرات الشركات الأم، مبيعات الفروع)، ومبيعات هذه الفروع يفترض أنه تم إنتاجه في الخارج، وبالتالي هو يساوي تقريباً حجم إنتاج هذه الفروع، أو يعبر عن نصيب الشركات م.ج. من الإنتاج العالمي<sup>(١)</sup>. وبدراسة هيكل الإنتاج العالمي نجد أن السيطرة عليه تتزايد من مجموعة قليلة العدد - نسبياً - من الشركات م.ج. وأن هذه السيطرة في تزايد مستمر<sup>(٢)</sup>. فقد بلغت القيمة المضافة لكل الشركات م.ج. في عام ١٩٧١ حوالي ٥٠٠ بليون دولار، أي ما يعادل حوالي خمس الناتج القومي الإجمالي العالمي (بدون إقتصاديات الدول المخططة مركزياً)، لدرجة أن الإنتاج الدولي أصبح الآن معروفاً بأنه إنتاج خاضع للسيطرة الأجنبية أو للقرار الأجنبي<sup>(٣)</sup>. وفي عام ١٩٧١ فاق الإنتاج الدولي حجم التجارة الدولية (الصادرات)، التي تعتبر الأداة الرئيسية للتبادل التجاري، فقد وصل حجم الإنتاج الدولي لدول إقتصاديات السوق المتقدمة حوالي

(1) U.N. ., Multinational Corporation in World Development, Op.Cit., p. 13.

(2) Abudl Al. Said and Luiz R. Simmons, «The Politics of Transition», in A.A. Said and L.R. Simmons (eds.): The New Sovereigns; Multinational Corporations as World Power (Englewood Cliffs; N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1975), pp. 1-9.

٣٣٠ بليون دولار، في حين أن صادرات هذه الدول كانت في نفس السنة حوالي ٣١٢ بليون دولار بنسبة زيادة ٥,٨٪ من الصادرات، وسوف ترتفع هذه الزيادة إذا استمر الحال على ما هو عليه (٢). وذلك كما هو موجود في جدول (٢-١-٤).

جدول (٢-١-٣)

دولة المنشأة وعدد العمالة ونسبة كل منهم في الـ ٢٦٠ أكبر مشروع م.ج. في عام ١٩٧٣

الدولة	الشركات		إجمالي العاملين		متوسط العاملين	
	العدد	٪	العدد بالمليون	٪	العدد بالمليون	٪
الولايات المتحدة	١٢٦	٤٨,٥	١١,٨	٤٧,٠	٩٢٨٠٦	-
دول السوق الأوروبية المشتركة	١٠٥	٤٠,٤	١١,٥	٤٥,٨	١٠٩٣٧٣	-
منها:						
المملكة المتحدة البريطانية	٤٩	١٨,٨	٤,٠	١٥,٩	٨٢٢٤٤	-
ألمانيا الغربية	٢١	٨,١	٢,٨	١١,٢	١٣٤٠٧٨	-
فرنسا	١٩	٧,٣	٢,١	٨,٤	١٠٨٣٠٩	-
إيطاليا*	٨	٣,١	١,٣	٥,٢	١٦٦٣٧٢	-
هولندا**	٦	٢,٣	١,٢	٤,٨	١٩١٢٥٦	-
بلجيكا	٢	٠,٨	٠,١	٠,٤	٥١٤٩٦	-
دول أوروبية أخرى						
السويد	٨	٣,١	٠,٤	١,٦	٥٢٦٤٨	-
سويسرا	٥	١,٩	٠,٤	١,٦	٧٤٣٦٠	-
النمسا	١	٠,٤	٠,١	٠,٤	٧٩٧٢٤	-
اليابان	٩	٣,٥	٠,٦	٢,٤	٦٥٧١٧	-
كندا	٤	١,٥	٠,٢	٠,٨	٦١٣٢٥	-
استراليا	٢	٠,٨	٠,١	٠,٤	٥٠٠٠٠	-
الإجمالي	٢٦٠	١٠٠	٢٥,١	١٠٠	٩٦٥٨٩	-

Source: Hood and Young, Op.Cit., P. 17.

\* تشمل شركة بيرلي / دانلوب

\*\* تشمل شركتي يونيلفر + رويال دويتش / شل.



جدول (٢-٤)

الإنتاج العالمي والصادرات لدول اقتصاديات السوق المتقدمة في عام ١٩٧١ •

الدولة	الاستثمار الأجنبي المباخر القيمة الدفترية	تقدير الإنتاج العالمي (١)	تقدير الإنتاج العالمي (٢)	نسبة الإنتاج إلى الصادرات (٣)
الولايات المتحدة	٨٦٠٠٠	١٧٢٠٠٠	٤٣٤٩٢	٢٦٥,٥
المملكة المتحدة	٢٤٠٠٠	٤٨٠٠٠	٢٢٣٦٧	٢١٤,٦
البريطانية	٩٤٠	١٩١٠٠	٢٠٤٢٠	٩٣,٥
فرنسا	٧٢٧٠	١٤٦٠٠	٢٩٠٤٠	٢٧,٤
ألمانيا الغربية	٦٧٦٠	١٣٥٠٠	٥٧٢٨	٢٢٥,٧
سويسرا	٥٩٣٠	١١٩٠٠	١٧٥٨٢	٦٧,٧
كندا	٤٤٨٠	٩٠٠٠	٢٤٠١٩	٢٧,٧
اليابان	٣٥٨٠	٧٢٠٠	١٣٩٣٧	٥١,٧
هولنده	٣٤٥٠	٦٩٠٠	٧٤٦٥	٩٢,٤
السويد	٢٢٥٠	٦٧٠٠	١٥١١١	٤٤,٣
إيطاليا	٢٢٥٠	٦٥٠٠	١٢٢٩٢	٥٢,٤
بلجيكا	٦١٠	١٢٠٠	٥٠٧٠	٢٢,٧
استراليا	٢٢٠	٦٠٠	١٠٥٢	٥٧,٠
البرتغال	٣١٠	٦٠٠	٢٦٨٥	١٦,٣
الدانمارك	٩٠	٢٠٠	٢٥٦٣	٧,٨
النرويج	٤٠	١٠٠	٣١٦٩	٢,٢
النمسا	٦٠٠٠	١٢٠٠٠	٧٤٨٢٨	١٦,٠
أخرى	١٦٥٠٠٠٠	٢٢٠٠٠٠	٢١١٩٠٠	١٠٥,٨

Source : U.N., «Multinational Corporation in world Development»,  
op.cit., Table No. , p. .

\* آخر سنة متاحة

#### خامساً - مدى سيطرة الشركات م.ج. على واردات الدول الأم :

بتحليل أرقام جدول (٢-١-٥) نجد أن جملة واردات الولايات المتحدة الأمريكية، \* حوالى ٩٩١٦٠ مليون دولار، فى عام ١٩٧٤ منها واردات من الشركات التابعة للشركات الأمريكية م.ج. قيمتها ٢٩٥٩٣ مليون جنيه، بنسبة ٢٩,٨ ٪ من جملة واردات الولايات المتحدة الأمريكية هذه السنة.

يتضح من هذا، أن الشركات م.ج. تسيطر على حوالى ٣٠ ٪ من وارداتها الأم فى عام ١٩٧٤، وتأخذ الصورة بعداً أكثر عمقاً، رذا عرفنا أن هذه الواردات فقط من الشركات التابعة التابعة الأخرى التى تمتلك فيها الشركات الأمريكية أقل من ٥٠ ٪، أو التى تسيطر عليها الشركات الأمريكية بطرق أخرى غير الملكية.

زاوية أخرى، وبإجراء تحليل أكثر تفصيلاً، نجد أن هذه الشركات التابعة تسيطر على نسبة كبيرة من صادرات الدول المضيفة. كما أنه يتضح أيضاً، أن هناك نسبة كبيرة من صادرات الشركات التابعة للشركات الأمريكية م.ج. إلى دولتها الأم، وأكبر مثال على هذا ما تقيم به الشركات التابعة للشركات الأمريكية م.ج. الموجودة فى كندا، حيث تصدر حوالى ٥٢,٣ ٪ من صادرات كندا إلى الولايات المتحدة الأمريكية.

---

(\*) كمثال للدول الأم، كما أن الولايات المتحدة الأمريكية أكبر عدد من الشركات م.ج.، وأبهر حجم من الاستثمار الأجنبى المباشر

سادساً : مدى سيطرة الشركات م.ج. على التجارة الدولية :

على الرغم من توسع الشركات م.ج. فى الإنتاج فى الخارج، إلا أن دورها وسيطرتها على التجارة الدولية قد تزايد بشكل ملحوظ. ففي عام ١٩٧٠، وجدت The U.S. Tariff Commission<sup>(١)</sup> أن للشركات الأمريكية م.ج. وشركاتها التابعة حوالى ٢٥٪ من الصادرات العالمية، وحوالى ٢٠٪ من الصادرات العالمية من السلع المصنعة. وأن أهمية هذه الشركات فى الصادرات العالمية قد زادت فى الفترة من ١٩٦٩ - ١٩٧٠ بنسبة ٦٩٪، فما كانت عليه فى عام ١٩٦٥، فى حين أن الصادرات العالمية قد زادت بنسبة ٥٣٪ عن نفس الفترة.

كذلك الحال بالنسبة للمواد الخام، حيث نجد أن حوالى ستة شركات م.ج. عملاقة تسيطر على حوالى ٧٥٪ تجارة البترول العالمية فى عام ١٩٧١، ونفس الشيء بالنسبة للألمنيوم، والنحاس والزنك، والنيكل<sup>(٢)</sup>.

---

(1) Lall & Steeten, op.Cit., p. 13

(2) Raymond Vernon : The Economic and Political Consequences of Multinational Enterprise: An Anthology (Boston: Division of Research Graduate School of Administration, Harvard Univ., 1972), p. 92.

جدول (٩-٥)

نصيب الشركات متعددة الجنسية في واردات الولايات المتحدة الأمريكية في عام ١٩٧٤ •

الدولة ومجموعة دول المنشأ	واردات الولايات المتحدة الأمريكية (ملايين الدولارات)	المبيعات إلى الولايات المتحدة الأمريكية بواسطة الشركات التابعة المملوكة لأغلبية للشركات الأمريكية م.ج.
اقتصاديات السوق المتقدمة :		
كندا	٢١٨٠٠	١١٤١١
أوروبا	٢٢٩٩٠	٣٠٧٧
اليابان	١٢٩٣٠	١٢٧
أخرى	١٩٧٠	٢١٥
المجموع	٥٩٦٩٠	١٤٨٣٠
الدول النامية :		
أمريكا اللاتينية	١٨٣٩٠	٦٤١٥
آسيا وأفريقيا	٢١٠٨٠	٨٣٤٨
المجموع	٣٩٤٧٠	١٤٧٦٣
الجملة	٩٩١٦٠	(٣١٨٠١) (١)

Source : U.N., «Transnational Corporations in world Development», op.cit., Table No. 3-16, p.220.

- الشركات التي تملك فيها الشركات الأمريكية الأم ٥٠٪ فأكثر.
- (١) المجموع غير مطابق والمفروض أن يكون ٢٩٥٩٣ مليون دولار ، بنسبة ٢٢٩,٨ من جملة واردات الولايات المتحدة الأمريكية.
- آخر سنة متاحة.

## المبحث الثاني

### تركز الشركات الأم في عدد محدود من دول اقتصاديات السوق المتقدمة

من الملاحظ أن الشركات م.ج. الأم تتركز أساساً في دول اقتصاديات السوق المتقدمة، بل وفي عدد محدود منها. ويمكن ملاحظة هذا التركيز من عدة مؤشرات أهمها :

(١) توزيع الشركات م.ج. الأم فيما بين دول اقتصاديات السوق المتقدمة.  
(٢) جملة مبيعات الشركات م.ج. الأم، التابعة لكل دولة من دول اقتصاديات السوق المتقدمة.

(٣) حجم الاستثمار المباشر لكل دولة من دول اقتصاديات السوق المتقدمة.

وبالرجوع إلى جدول (٢-١-٦) يمكن ملاحظة ما يلي :

(أ) أن عدد الشركات م.ج. الأم التابعة لأكثر خمسة دول وهي الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، المملكة المتحدة البريطانية، ألمانيا الغربية، فرنسا، في عام ١٩٧٦، كان ٣٥٩ شركة من جملة عدد الشركات م.ج. الأم وهي ٤٣٢ شركة، بنسبة ٨٥,١٪.

(ب) بلغت جملة مبيعات هذه الشركات لهذه الدول الخمس السابق الإشارة إليها في نفس السنة، حوالي ١٢٤١,٤ بليون دولار، بنسبة ٨٥,٣٪.

(ج) بلغ عدد الشركات التابعة للولايات المتحدة الأمريكية بمفردها ٢٢٣

شركة، بنسبة ٥٢,٨ ٪ من جملة عدد الشركات، وأن مبيعاتها حوالى ٨٠٠,٣ بليون دولار، بنسبة ٥٥ ٪ من جملة مبيعات هذه الشركات. بالرجوع إلى جدول (١-٧) يلاحظ أن حجم الاستثمار لأكبر خمسة دول هي (الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة البريطانية، ألمانيا الغربية، اليابان، سويسرا).

بلغ فى عام ١٩٧٦ حوالى ٢٢٧,٢ بليون دولار، بنسبة ٧٩,١ ٪ من جملة استثمارات دول اقتصاديات السوق المتقدمة فى هذه السنة، والذي كان ٢٨٧,٢ بليون دولار، كما يلاحظ أن حجم استثمارات الولايات المتحدة الأمريكية المباشرة فى هذه السنة كان ١٣٧,٢ بليون دولار. بنسبة ٤٧,٦ ٪ من جملة الاستثمارات المباشرة لاقتصاديات السوق المتقدمة.

يرى الباحث، أنه على الرغم من وجود هذه الخاصية، إلا أن هناك اتجاهًا قد ظهر خلال الستينات واتجه إلى التزايد - وإن كان بمعدل بطيء نسبيًا، وتمثل هذا الاتجاه فى ظهور منافسين جدد لهذه الشركات م.ج. على المستوى الدولى، وهذا الاتجاه يعمل ف اتجاه مضاد لتركز العمل على المستوى الدولى فى عدد محدود من الشركات، أو فى عدد محدود من دول اقتصاديات السوق المتقدمة، علاوة على ذلك، زيادة حدة المنافسة بين الشركات م.ج. الأم القائمة. وأهم مصدرين للمنافسين الجدد، هما الدول النامية - وبالذات دول أمريكا اللاتينية، ودول التخطيط المركزى. إلا أن شركات الدول النامية مازالت فى البداية، وأنها قليلة العدد، وضعيفة الإمكانيات وبالذات التكنولوجيا، أما بالنسبة لدول التخطيط المركزى، فقد استطاعت أن تخلق إطارًا للتعاون الاقتصادى فيما بينها وبين دول اقتصاديات السوق المتقدمة

والدول النامية. ففي عام ١٩٦٢ كان للاتحاد السوفيتي ودول أوروبا الشرقية ٥٠ اتفاقية تجارية وصناعية مع دول اقتصاديات السوق المتقدمة والدول النامية، وبلغت في عام ١٩٧٦ حوالي ٧٠٠ اتفاقية، كان منهم حوالي ٣/٢ مع دول اقتصاديات السوق المتقدمة، والثالث مع الدول النامية<sup>(١)</sup>

حاول هذا الاتجاه - ومازال - أن يخلق نوعاً من التوازن في المحيط الدولي في مواجهة سيطرة وهمية الشركات م.ج. وبلا شك سوف تؤثر المنافسة من الوافدين الجدد على هذا التوازن، كما أن المنافسة فيما هذه الشركات نفسها سوف يكون له أيضاً أثر كبيراً وفي دراسة قام بها Sto-paugh<sup>(٢)</sup> لمعرفة أثر المنافسة بين الشركات م.ج. على ترتيب الأهمية النسبية للشركات م.ج. التابعة لكل دولة داخل كل صناعة، وأجرى دراسته على تسعة صناعات تتركز فيها الشركات الأمريكية م.ج. وغيرها من الشركات م.ج. التابعة لدول أخرى. فوجد أنه في عام ١٩٧١ كانت القيادة للشركات م.ج. في سبعة صناعات - من تسعة صناعات، أما في عام ١٩٧٥ وجد أن هناك تغييراً ملحوظاً قد حدث في ترتيب الأهمية النسبية للشركات م.ج. العاملة داخل هذه الصناعات التسع، حيث أصبحت لشركات الولايات المتحدة القيادة في صناعتين فقط، والمركز الثاني في صناعتين، ومراكز مختلفة في باقي الصناعات، وأن الذي احتل الصدارة في الصناعات السبع بركات أخرى تتبع دولاً أخرى غير الولايات المتحدة الأمريكية. وهكذا، فإن هذا يظهر أثر

(1) Ibid., p. 52.

(2) R.B. Stobaugh, «Competition Encountered by U.S. Companies That Manufacture Abroad.» Journal of International Business Studies, Vol.I, (Spring-Summer 1977), 33-43).

١٣٧٠ - ١٣٧١									
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠
٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠
٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥	٣٦	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠
٤١	٤٢	٤٣	٤٤	٤٥	٤٦	٤٧	٤٨	٤٩	٥٠
٥١	٥٢	٥٣	٥٤	٥٥	٥٦	٥٧	٥٨	٥٩	٦٠
٦١	٦٢	٦٣	٦٤	٦٥	٦٦	٦٧	٦٨	٦٩	٧٠
٧١	٧٢	٧٣	٧٤	٧٥	٧٦	٧٧	٧٨	٧٩	٨٠
٨١	٨٢	٨٣	٨٤	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠
٩١	٩٢	٩٣	٩٤	٩٥	٩٦	٩٧	٩٨	٩٩	١٠٠
١٠١	١٠٢	١٠٣	١٠٤	١٠٥	١٠٦	١٠٧	١٠٨	١٠٩	١١٠
١١١	١١٢	١١٣	١١٤	١١٥	١١٦	١١٧	١١٨	١١٩	١٢٠
١٢١	١٢٢	١٢٣	١٢٤	١٢٥	١٢٦	١٢٧	١٢٨	١٢٩	١٣٠
١٣١	١٣٢	١٣٣	١٣٤	١٣٥	١٣٦	١٣٧	١٣٨	١٣٩	١٤٠
١٤١	١٤٢	١٤٣	١٤٤	١٤٥	١٤٦	١٤٧	١٤٨	١٤٩	١٥٠
١٥١	١٥٢	١٥٣	١٥٤	١٥٥	١٥٦	١٥٧	١٥٨	١٥٩	١٦٠
١٦١	١٦٢	١٦٣	١٦٤	١٦٥	١٦٦	١٦٧	١٦٨	١٦٩	١٧٠
١٧١	١٧٢	١٧٣	١٧٤	١٧٥	١٧٦	١٧٧	١٧٨	١٧٩	١٨٠
١٨١	١٨٢	١٨٣	١٨٤	١٨٥	١٨٦	١٨٧	١٨٨	١٨٩	١٩٠
١٩١	١٩٢	١٩٣	١٩٤	١٩٥	١٩٦	١٩٧	١٩٨	١٩٩	٢٠٠
٢٠١	٢٠٢	٢٠٣	٢٠٤	٢٠٥	٢٠٦	٢٠٧	٢٠٨	٢٠٩	٢١٠
٢١١	٢١٢	٢١٣	٢١٤	٢١٥	٢١٦	٢١٧	٢١٨	٢١٩	٢٢٠
٢٢١	٢٢٢	٢٢٣	٢٢٤	٢٢٥	٢٢٦	٢٢٧	٢٢٨	٢٢٩	٢٣٠
٢٣١	٢٣٢	٢٣٣	٢٣٤	٢٣٥	٢٣٦	٢٣٧	٢٣٨	٢٣٩	٢٤٠
٢٤١	٢٤٢	٢٤٣	٢٤٤	٢٤٥	٢٤٦	٢٤٧	٢٤٨	٢٤٩	٢٥٠
٢٥١	٢٥٢	٢٥٣	٢٥٤	٢٥٥	٢٥٦	٢٥٧	٢٥٨	٢٥٩	٢٦٠
٢٦١	٢٦٢	٢٦٣	٢٦٤	٢٦٥	٢٦٦	٢٦٧	٢٦٨	٢٦٩	٢٧٠
٢٧١	٢٧٢	٢٧٣	٢٧٤	٢٧٥	٢٧٦	٢٧٧	٢٧٨	٢٧٩	٢٨٠
٢٨١	٢٨٢	٢٨٣	٢٨٤	٢٨٥	٢٨٦	٢٨٧	٢٨٨	٢٨٩	٢٩٠
٢٩١	٢٩٢	٢٩٣	٢٩٤	٢٩٥	٢٩٦	٢٩٧	٢٩٨	٢٩٩	٣٠٠
٣٠١	٣٠٢	٣٠٣	٣٠٤	٣٠٥	٣٠٦	٣٠٧	٣٠٨	٣٠٩	٣١٠
٣١١	٣١٢	٣١٣	٣١٤	٣١٥	٣١٦	٣١٧	٣١٨	٣١٩	٣٢٠
٣٢١	٣٢٢	٣٢٣	٣٢٤	٣٢٥	٣٢٦	٣٢٧	٣٢٨	٣٢٩	٣٣٠
٣٣١	٣٣٢	٣٣٣	٣٣٤	٣٣٥	٣٣٦	٣٣٧	٣٣٨	٣٣٩	٣٤٠
٣٤١	٣٤٢	٣٤٣	٣٤٤	٣٤٥	٣٤٦	٣٤٧	٣٤٨	٣٤٩	٣٥٠
٣٥١	٣٥٢	٣٥٣	٣٥٤	٣٥٥	٣٥٦	٣٥٧	٣٥٨	٣٥٩	٣٦٠
٣٦١	٣٦٢	٣٦٣	٣٦٤	٣٦٥	٣٦٦	٣٦٧	٣٦٨	٣٦٩	٣٧٠
٣٧١	٣٧٢	٣٧٣	٣٧٤	٣٧٥	٣٧٦	٣٧٧	٣٧٨	٣٧٩	٣٨٠
٣٨١	٣٨٢	٣٨٣	٣٨٤	٣٨٥	٣٨٦	٣٨٧	٣٨٨	٣٨٩	٣٩٠
٣٩١	٣٩٢	٣٩٣	٣٩٤	٣٩٥	٣٩٦	٣٩٧	٣٩٨	٣٩٩	٤٠٠
٤٠١	٤٠٢	٤٠٣	٤٠٤	٤٠٥	٤٠٦	٤٠٧	٤٠٨	٤٠٩	٤١٠
٤١١									
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠
٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠
٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥	٣٦	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠
٤١	٤٢	٤٣	٤٤	٤٥	٤٦	٤٧	٤٨	٤٩	٥٠
٥١	٥٢	٥٣	٥٤	٥٥	٥٦	٥٧	٥٨	٥٩	٦٠
٦١	٦٢	٦٣	٦٤	٦٥	٦٦	٦٧	٦٨	٦٩	٧٠
٧١	٧٢	٧٣	٧٤	٧٥	٧٦	٧٧	٧٨	٧٩	٨٠
٨١	٨٢	٨٣	٨٤	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠
٩١	٩٢	٩٣	٩٤	٩٥	٩٦	٩٧	٩٨	٩٩	١٠٠
١٠١	١٠٢	١٠٣	١٠٤	١٠٥	١٠٦	١٠٧	١٠٨	١٠٩	١١٠
١١١	١١٢	١١٣	١١٤	١١٥	١١٦	١١٧	١١٨	١١٩	١٢٠
١٢١	١٢٢	١٢٣	١٢٤	١٢٥	١٢٦	١٢٧	١٢٨	١٢٩	١٣٠
١٣١	١٣٢	١٣٣	١٣٤	١٣٥	١٣٦	١٣٧	١٣٨	١٣٩	١٤٠
١٤١	١٤٢	١٤٣	١٤٤	١٤٥	١٤٦	١٤٧	١٤٨	١٤٩	١٥٠
١٥١	١٥٢	١٥٣	١٥٤	١٥٥	١٥٦	١٥٧	١٥٨	١٥٩	١٦٠
١٦١	١٦٢	١٦٣	١٦٤	١٦٥	١٦٦	١٦٧	١٦٨	١٦٩	١٧٠
١٧١	١٧٢	١٧٣	١٧٤	١٧٥	١٧٦	١٧٧	١٧٨	١٧٩	١٨٠
١٨١	١٨٢	١٨٣	١٨٤	١٨٥	١٨٦	١٨٧	١٨٨	١٨٩	١٩٠
١٩١	١٩٢	١٩٣	١٩٤	١٩٥	١٩٦	١٩٧	١٩٨	١٩٩	٢٠٠
٢٠١	٢٠٢	٢٠٣	٢٠٤	٢٠٥	٢٠٦	٢٠٧	٢٠٨	٢٠٩	٢١٠
٢١١	٢١٢	٢١٣	٢١٤	٢١٥	٢١٦	٢١٧	٢١٨	٢١٩	٢٢٠
٢٢١	٢٢٢	٢٢٣	٢٢٤	٢٢٥	٢٢٦	٢٢٧	٢٢٨	٢٢٩	٢٣٠
٢٣١	٢٣٢	٢٣٣	٢٣٤	٢٣٥	٢٣٦	٢٣٧	٢٣٨	٢٣٩	٢٤٠
٢٤١	٢٤٢	٢٤٣	٢٤٤	٢٤٥	٢٤٦	٢٤٧	٢٤٨	٢٤٩	٢٥٠
٢٥١	٢٥٢	٢٥٣	٢٥٤	٢٥٥	٢٥٦	٢٥٧	٢٥٨	٢٥٩	٢٦٠
٢٦١	٢٦٢	٢٦٣	٢٦٤	٢٦٥	٢٦٦	٢٦٧	٢٦٨	٢٦٩	٢٧٠
٢٧١	٢٧٢	٢٧٣	٢٧٤	٢٧٥	٢٧٦	٢٧٧	٢٧٨	٢٧٩	٢٨٠
٢٨١	٢٨٢	٢٨٣	٢٨٤	٢٨٥	٢٨٦	٢٨٧	٢٨٨	٢٨٩	٢٩٠
٢٩١	٢٩٢	٢٩٣	٢٩٤	٢٩٥	٢٩٦	٢٩٧	٢٩٨	٢٩٩	٣٠٠
٣٠١	٣٠٢	٣٠٣	٣٠٤	٣٠٥	٣٠٦	٣٠٧	٣٠٨	٣٠٩	٣١٠
٣١١	٣١٢	٣١٣	٣١٤	٣١٥	٣١٦	٣١٧	٣١٨	٣١٩	٣٢٠
٣٢١	٣٢٢	٣٢٣	٣٢٤	٣٢٥	٣٢٦	٣٢٧	٣٢٨	٣٢٩	٣٣٠
٣٣١	٣٣٢	٣٣٣	٣٣٤	٣٣٥	٣٣٦	٣٣٧	٣٣٨	٣٣٩	٣٤٠
٣٤١	٣٤٢	٣٤٣	٣٤٤	٣٤٥	٣٤٦	٣٤٧	٣٤٨	٣٤٩	٣٥٠
٣٥١	٣٥٢	٣٥٣	٣٥٤	٣٥٥	٣٥٦	٣٥٧	٣٥٨	٣٥٩	٣٦٠
٣٦١	٣٦٢	٣٦٣	٣٦٤	٣٦٥	٣٦٦	٣٦٧	٣٦٨	٣٦٩	٣٧٠
٣٧١	٣٧٢	٣٧٣	٣٧٤	٣٧٥	٣٧٦	٣٧٧	٣٧٨	٣٧٩	٣٨٠
٣٨١	٣٨٢	٣٨٣	٣٨٤	٣٨٥	٣٨٦	٣٨٧	٣٨٨	٣٨٩	٣٩٠
٣٩١	٣٩٢	٣٩٣	٣٩٤	٣٩٥	٣٩٦	٣٩٧	٣٩٨	٣٩٩	٤٠٠
٤٠١	٤٠٢	٤٠٣	٤٠٤	٤٠٥	٤٠٦	٤٠٧	٤٠٨	٤٠٩	٤١٠
٤١١	٤١٢	٤١٣	٤١٤	٤١٥	٤١٦	٤١٧	٤١٨	٤١٩	٤٢٠

١٣٧٠ - ١٣٧١

١٣٧٠ - ١٣٧١

١٣٧٠ - ١٣٧١

١٣٧٠ - ١٣٧١

١٣٧٠ - ١٣٧١

١٣٧٠ - ١٣٧١

١٣٧٠ - ١٣٧١

١٣٧٠ - ١٣٧١

١٣٧٠ - ١٣٧١



اشتداد المنافسة بين الشركات م.ج.، والذي تستطيع الدول النامية أن تستغله لمصلحتها والحصول على أفضل شروطاً لها، لكن عليها أن تدرك أولاً حقائق هذا الصراع، وأن تعمل ثانياً على استغلال هذا لصالحها.

جدول (٧-١-٢)

حجم الاستثمار الأجنبي المباشر لاقتصاديات السوق المتقدمة، موزع طبقاً لدولة المنشأة في الفترة

من ١٩٦٧-١٩٧٦

دولة المنشأة	القيمة ببلاتين الدولارات في نهاية السنة المالية * نسبة التوزيع									
	١٩٦٧	١٩٧١	١٩٧٣	١٩٧٥	١٩٧٦	١٩٧٧	١٩٧٨	١٩٧٩	١٩٨٠	١٩٨١
الولايات المتحدة الأمريكية	٥٦,٦	٨٢,٨	١٠١,٣	١٢٤,٢	١٣٧,٢	١٣٧,٢	١٣٧,٢	١٣٧,٢	١٣٧,٢	١٣٧,٢
المملكة المتحدة البريطانية	١٧,٥	٢٣,٧	٢٦,٩	٢٠,٨	٣٢,١	١٦,٦	١٥,٠	١٣,٥	١١,٩	١١,٢
ألمانيا الغربية	٣,٠	٧,٣	١١,٩	١٦,٠	١٩,٩	٢,٨	٤,٦	٦,٠	٦,٣	٦,٩
اليابان	١,٥	٤,٤	٠٠,٣	١٥,٩	١٩,٤	١,٤	٢,٨	٥,٢	٦,١	٦,٧
سويسرا	٥,٠	٩,٥	١١,١	١٦,٩	١٨,٦	٤,٨	٦,٠	٥,٦	٦,٥	٦,٥
فرنسا	٦,٠	٧,٣	٨,٨	١١,١	١١,٩	٥,٧	٤,٦	٤,٤	٤,٣	٤,١
كندا	٣,٧	٦,٥	٧,٨	١٠,٥	١١,١	٣,٥	٤,١	٣,٩	٤,١	٣,٩
هولندا	٢,٢	٤,٠	٥,٥	٨,٥	٩,٨	٢,١	٢,٥	٢,٨	٣,٢	٣,٤
السويد	١,٧	٢,٤	٣,٠	٤,٤	٥,٠	١,٦	١,٥	١,٥	١,٧	١,٧
بلجيكا - لوكسمبورج	٢,٠	٢,٤	٢,٧	٣,٢	٣,٦	١,٩	١,٥	١,٤	١,٢	١,٧
إيطاليا	٢,١	٣,٠	٣,٢	٣,٣	٢,٩	٢,٠	١,٩	١,٦	١,٣	١,٠
مجموع ما سبق	١٠١,٣	١٥٣,٢	١٩٢,٥	٢٤٢,٨	٢٧٠,٤	٩٦,٦	٩٦,٨	٩٦,٩	٩٤,٣	٩٤,٧
مجموع الأخرى	٤,٠	٥,١	٦,٣	١٥,١	١٦,٨	٢,٨	٣,٢	٣,١	٥,٧	٥,٨
المجموع الكلي	١٠٥,٣	١٥٨,٤	١٩٨,٨	٢٥٨,٩	٢٨٧,٢	١٠٠,٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠

Source : U.N «Transnational Corporations in World Development ; A Reexamination.» Op.Cit., p. 236, Table 3-12.

\* السنة المالية تبدأ في ١/٤ من السنة المذكورة

### المبحث الثالث مباشرة النشاط في ظل سوق احتكار القلة

يتميز هيكل السوق الذي تباشر من خلاله الشركات م.ج. نشاطها، بأنه سوق يسيطر عليه عدد قليل من البائعين أو المشترين أو المنتجين، أى أنه سوق احتكار القلة Oligopoly<sup>(١)</sup> حيث تميل الشركات م.ج. إلى التواجد في الأنشطة التي يوجد بها درجة عالية من التركيز، أى سيطرة عدد قليل من الشركات على النشاط، في الدولة الأم<sup>(٢)</sup>

يرتبط احتكار القلة ارتباطاً وثيقاً بكبر حجم الشركات م.ج. الخاصة الأولى السابق ذكرها، ذلك لأن احتكار القلة هو نتاجاً للتركز الرأسمالي المتمثل في ازدياد حجم الشركات الكبيرة على حساب الشركات الصغيرة التي تختفى تدريجياً من السوق<sup>(٣)</sup> كمثال على هذا، الدراسة التي أجراها Dunning & Pearce على أكبر الشركات الصناعية العالمية، التي نشرتها الأمم المتحدة، كما هي موجودة في جدول (٢-١-٨)، على أساس أن المعيار المستخدم كقياس نسبة التركيز هو مبيعات أكبر ثلاثة شركات بالنسبة لأكبر عشرين شركة داخل الصناعة موضع القياس (مالم ينص على خلاف ذلك). يلاحظ من هذه الدراسة :

---

(1) U.N. Multinational Corporations in World & Development, Op.Cit., 6.

(2) Ilo, Op.Cit., p. 13.

(3) حسام عيسى : الشركات المتعددة القوميات، دراسة في الأوجه القانونية والاقتصادية للتركز الرأسمالي المعاصر (بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ١٩٨٢)، ص ٣٨

(١) سيطرة عدد قليل من الشركات العملاقة على مبيعات هذه الصناعات،  
بحد أدنى على ربع المبيعات فى صناعة العقاقير والكىماويات، ويحد  
أقصى ٦٧,٢ ٪ فى صناعة منتجات التعبئة والتغليف.

(٢) الصناعات التى تسيطر فيها ثلاث شركات على ٢٥ ٪ - ٤٩ ٪ من  
المبيعات هى :

البتروىل ومنتجاته، الغزل والنسيج والملابس والأحذية، منتجات  
الورق، الإليكترونيات والهندسة الكهربائية، الحديد والصلب،  
المعادن الأخرى، الهندسة الميكانيكية، منتجات الأطعمة  
والمشروبات، العقاقير والكىماويات.

(٣) الصناعات التى تسيطر فيها ثلاثة شركات على ٥٠ ٪ فأكثر من المبيعات  
هى :

منتجات التعبئة والتغليف، منتجات المطاط، السيارات، الدخان،  
الطائرات، ومعدات الفضاء.

جدول (٢-١-٨)

نسبة التركيز (١) لأكبر الشركات الصناعية العالمية، موزعة حسب الصناعة عام ١٩٧٢

النسبة المئوية	الصناعة
٦٧,٢	منتجات التصفية والتغليف (٢)
٦٥,٩	منتجات المطاط
٦٠,٠	السيارات
٥٦,٢	الدخان (٣)
٥٠,٧	الطائرات، ومعدات الفضاء (٤)
٤٢,٦	البترول ومنتجاته
٣٧,١	الغزل والنسيج، والملابس، والأحذية (٥)
٣٥,٠	منتجات الورق (٥)
٣٢,٧	الإلكترونيات والهندسة الكهربائية
٣٢,٦	الحديد والصلب
٣٢,٠	المعادن الأخرى (٦)
٢٨,١	الهندسة الميكانيكية
٢٧,٤	منتجات الأطعمة والمشروبات
٢٥,٠	المقايير والكيمائيات

Source : I.H. Dunning and R.B. Pearic, «Profitability and Performance of the World's Largest Industrial Companies», Financial Times, Economics Advisory Group, London, 1975, p. 48, quoting from : U.N., Transnational Corporations in World Development, Op.Cit., p. 262.

- (١) حسب على أساس مبيعات أكبر ثلاثة شركات إلى مبيعات أكبر عشرين شركة في العالم داخل الصناعة موضوعة القياس (مالم ينص على خلاف ذلك).
- (٢) حسب على أساس مبيعات أكبر ثلاثة شركات إلى مبيعات أكبر مائة شركات في العالم.
- (٣) حسب على أساس مبيعات أكبر ثلاثة شركات إلى مبيعات أكبر تسعة شركات في العالم.
- (٤) حسب على أساس مبيعات أكبر ثلاثة شركات إلى مبيعات أكبر عشرة شركات في العالم.
- (٥) حسب على أساس مبيعات أكبر ثلاثة شركات إلى مبيعات أكبر ستة عشر شركات في العالم.
- (٦) حسب على أساس مبيعات أكبر ثلاثة شركات إلى مبيعات أكبر خمسة عشر شركات في العالم.

#### المبحث الرابع ارتفاع نسبة المكون الأجنبي بالشركات م.ج.

يقصد بالمكون الأجنبي فى الشركات م.ج. بأنه مدى اعتماد هذه الشركات على الدول المضيفة سواء فى المبيعات، أو الأصول، أو العمالة، أو صافى الربح<sup>(١)</sup>، أى أنه يعنى مقدار مبيعات الفروع التابعة لهذه الشركات إلى جملة مبيعات الشركة م.ج.، ومقدار الأصول الأجنبية فى الفروع رلى جملة أصول الشركة م.ج.، ومقدار العمالة الأجنبية فى الفروع إلى جملة العمالة فى الشركة م.ج.، ومقدار صافى الربح المحقق فى الفروع إلى جملة صافى ربح الشركة م.ج.، وأخيراً فإنه يعنى عدد فروع الشركة م.ج. فى خارج الدولة الأم.

بدراسة المكون الأجنبي لأكبر ٤٢٢ شركة عالمية م.ج. فى عام ١٩٧٦، كما هو موجود بجدول (٢-١-٩)، نجد أن ٢١ شركة يمثل المكون الأجنبي بها ٧٥٪ فأكثر، وهى تمثل ٥٪ من جملة عدد الشركات، وعدد ٣١ شركة يمثل المكون الأجنبي بها نسبة تتراوح بين ٥١٪ إلى أقل من ٧٥٪، وهى تمثل ٧,٣٪ من جملة عدد الشركات، وعدد ١٠١ شركة يمثل المكون الأجنبي بها نسبة تتراوح بين ٢٦٪ إلى ٥٠٪، وهى تمثل ٢٣,٩٪ من جملة عدد الشركات، وعدد ١٥٦ شركة يمثل المكون الأجنبي بها نسبة تتراوح بين ٥٪ إلى ٢٥٪، وهى تمثل ٣٧٪ من جملة عدد الشركات، وعدد ٤٧ شركة يمثل المكون الأجنبي بها نسبة أقل من ٥٪، وهى تمثل ١١,١٪ من جملة عدد الشركات. علاوة على ٢٥ شركة

(١) Ibid., p. 213.

المصنف : أحمد بن أبي بكر بن محمد بن علي بن عبد الله بن أبي طالب

U.S. International Corporation in world development, "pp. 614, table (2-10 22-21) (Annex IV, pp. 297-311).

لا يوجد بها مكون أجنبي، وهي تمثل نسبة ٩,٧٪ من جملة عدد الشركات.

يتضح مما سبق، أن الشركات م.ج. يوجد بها - بل وتعتمد على - المكون بدرجة أو بأخرى.

لمعرفة مدى ما يمثل المكون الأجنبي بالنسبة لمجموعات مختلفة من الشركات الأم، التابعة لدول مختلفة، يمكن الرجوع إلى جدول (١-١٠)، الذي يوضح بعض أمثلة الشركات الأم الأمريكية، البريطانية، الألمانية الغربية، الفرنسية، الهولندية، السويسرية، الكندية، البلجيكية.

مجموعه اسامی و نامهای ایرانی در ایران و خارج آن

در سال ۱۳۰۰ شمسی

ردیف	نام و نام خانوادگی	محل تولد	تاریخ تولد	تاریخ فوت	سابقه خدمت	محل خدمت	محل دفن	توضیحات
۱	علی محمد علی	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۲	محمد علی محمد	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۳	علی محمد علی	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۴	محمد علی محمد	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۵	علی محمد علی	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۶	محمد علی محمد	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۷	علی محمد علی	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۸	محمد علی محمد	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۹	علی محمد علی	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۱۰	محمد علی محمد	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۱۱	علی محمد علی	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۱۲	محمد علی محمد	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۱۳	علی محمد علی	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۱۴	محمد علی محمد	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۱۵	علی محمد علی	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۱۶	محمد علی محمد	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۱۷	علی محمد علی	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۱۸	محمد علی محمد	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۱۹	علی محمد علی	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۲۰	محمد علی محمد	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۲۱	علی محمد علی	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۲۲	محمد علی محمد	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۲۳	علی محمد علی	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۲۴	محمد علی محمد	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۲۵	علی محمد علی	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۲۶	محمد علی محمد	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۲۷	علی محمد علی	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۲۸	محمد علی محمد	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۲۹	علی محمد علی	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۳۰	محمد علی محمد	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۳۱	علی محمد علی	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۳۲	محمد علی محمد	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۳۳	علی محمد علی	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۳۴	محمد علی محمد	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۳۵	علی محمد علی	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۳۶	محمد علی محمد	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۳۷	علی محمد علی	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۳۸	محمد علی محمد	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۳۹	علی محمد علی	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۴۰	محمد علی محمد	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۴۱	علی محمد علی	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۴۲	محمد علی محمد	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۴۳	علی محمد علی	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۴۴	محمد علی محمد	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۴۵	علی محمد علی	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۴۶	محمد علی محمد	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۴۷	علی محمد علی	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۴۸	محمد علی محمد	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۴۹	علی محمد علی	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...
۵۰	محمد علی محمد	تهران	۱۳۰۰	۱۳۰۰	...	...	...	...

مجموعه اسامی و نامهای ایرانی در ایران و خارج آن

در سال ۱۳۰۰ شمسی



الباب الثانى  
النواحي التنظيمية للإدارة المالية  
في الشركة متعددة الجنسية

الفصل الأول : التطور التنظيمى للشركة متعددة الجنسية  
الفصل الثانى : الهيكل التنظيمى للإدارة المالية فى الشركة  
متعددة الجنسية



الفصل الأول  
التطور التنظيمي  
للشركة متعددة الجنسيات



## مقدمة

### نشأة وتطور الشركات متعددة الجنسية (وجهة نظر تنظيمية)

إن الهيكل التنظيمي المناسب عبارة عن استجابة لعدة عوامل منها حجم ومجال النشاط، وأهداف واستراتيجيات الشركة، وارتباط المنتجات بالأسواق وسلوك المستهلك، ودرجة خبرة وكفاءة إدارته الدولية... الخ<sup>(١)</sup>. ولا بد أن يعكس الهيكل التنظيمي للشركات م.ج.ج. نوع المتغيرات التي تواجهها هذه الشركات، سواء أكانت متغيرات داخل الشركة نفسها، أو في البيئة المحيطة بها، أو في البيئة الخارجية التي سوف تواجهها في الدول المضيفة<sup>(٢)</sup>. ولقد أدى اختلاف البيئات التي تواجه الشركات م.ج.ج. وأثر هذا على التنظيم، وأهمية التنظيم بالنسبة لهذه الشركات، وأثر الخروج للعمل بشكل متعدد الجنسية على الهيكل التنظيمي وما استتبع هذا من تغيرات لم تكن مألوفة في الهياكل التنظيمية للشركات، إلى القول بأن الشركة م.ج.ج. تعتبر تغييراً في الهيكل التنظيمي للشركة<sup>(٣)</sup>. حيث أنه بمجرد أن تصبح الشركة الوطنية شركة م.ج.ج. فإن هيكلها التنظيمي لا بد وأن يتطور ويتغير ليستطيع أن يتلاءم وأن يتكيف مع المتغيرات الجديدة التي سوف تعمل الشركة في ظلها<sup>(٤)</sup>.

(1) Robock, Op.Cit., p. 427.

(2) Sanjaya Lall, «Multinationals and Development : A New Look», National Westminster Bank Quarterly Review (Feb. 1975), p. 746.

(3) Jacoby : Corporat Power and Social Responsibility, Op.Cit., P. 84.

(4) Dymsha, Op.Cit., 21; Robock, Loc.Cit.; Prasad & Shetty, Loc.Cit.

حتى أصبح تنظيم هذه الشركات مبنى على اعتبارات معينة ترجع إلى مراحل تطور ونمو هذه الشركات في اتجاهها للعمل في الخارج<sup>(١)</sup>. وحيث أن كل شركة لها تجربتها الخاصة في النمو، وتاريخها الخاص فيه، فإن مشاكح كل منها سوف تختلف، وعليه فإن الهيكل التنظيمي الذي يلائم إحدى هذه الشركات لا يعنى بالضرورة أنه يلائم الشركات الأخرى<sup>(٢)</sup>.

على هذا، فإن الأنماط التنظيمية الموجودة حالياً في الشركات م.ج. نتيجة حتمية لتطور أشكال تنظيمية أخرى سبقتها<sup>(٣)</sup>، وأن التطور في الهياكل التنظيمية قد ارتبط بمراحل نمو العمليات الأجنبية لهذه الشركات<sup>(٤)</sup>، وحتى يمكن تتبع الهيكل التنظيمي للشركة م.ج. لا بد من الرجوع إلى تطور هذه الشركة نفسها، حيث أن البناء التنظيمي لهذه الشركات ارتقى وتطور مع نشأة وتطور شركات الأعمال، ليتناسب مع كل تحول كبير في نشاط هذه الشركات. والهيئة التي تعكس هذا التطور وبشكل واضح هي البيئة الرأسمالية وأفضل نموذج لها هي الولايات المتحدة، وبالتالي من المفضل دراسة تطور هذه الشركات في البيئة الأمريكية، حيث وصلت إلى أعلى مراحل التطور<sup>(٥)</sup>.

وسوف يتناول الباحث في هذا المبحث النقاط التالية :

المبحث الأول: نشأة وتطور الهيكل التنظيمي : قبل الذهاب إلى الخارج

المبحث الثاني: نشأة وتطور الهيكل التنظيمي : بعد الذهاب إلى الخارج.

- (1) Weinshall, Op.Cit., P. 17.
- (2) Johnm. Stopford and Louis T. Weus, Jr.: Hanging the Multinational Enterprise (N.Y.: Basic Books, 1972), pp. 13-8.
- (3) Weinshall, Op.Cit..
- (4) Edward E. Milon, «The Multinationals Here to Stay», Financial Executive, Vol. XLVI, No. 1 (Jan, 1978), pp. 40-1.
- (5) Radice, Op.Cit., p. 43.

## المبحث الأول نشأة وتطور الهيكل التنظيمي قبل الذهاب إلى الخارج

نشأة مشروع الأعمال منذ زمن بعيد، ووصل إلى ما نعرفه الآن من أشكال تنظيمية مختلفة، ومتعددة، وخلال هذه الحقبة التاريخية، مر هذا المشروع بمراحل متعددة أثرت عليه تأثيراً في نموه وارتقائه، وبنائه التنظيمي.

يتناول الباحث هذه المراحل وبشكل مختصر فيما يلي : (١)

### المرحلة الأولى : مرحلة المشروع الفردي :

يملك هذا المشروع ويديره شخص واحد، ولا يوجد فيه تفويضاً للسلطة، وبالتالي لا يوجد هيكلًا تنظيميًا، يعتبر هذا المشروع صغير جدًا، ويتوقف نجاحه على قدرات صاحبه.

### المرحلة الثانية : مرحلة الهيكل التنظيمي :

تنشأ هذه المرحلة، عندما يتم التوسع في النشاط والأعمال والذي يتطلب تفويض السلطة، وبالتالي يظهر المستوى التالي من التنظيم، مستوى الإدارات الرئيسية، حيث يتولى كل منها إحدى وظائف المشروع، مثل إدارة المبيعات، إدارة الإنتاج، إدارة المالية. وعلى رأس كل إدارة من هذه مسئول يتولى إدارتها، ويرعى تقاريره إلى صاحب الشركة ويأخذ توجيهاته منه. وتنتج هذه الشركة في الغالب منتجًا واحدًا، أو أن لديها خططًا إنتاجيًا واحدًا لمنتجات متشابهة. وفي الغالب ما يقتصر نشاط هذه الشركة على المستوى المحلي داخل الدولة التي نشأت بها.

(1) Stopford & Welic, Op.Cit., pp. 11-18.

#### المرحلة الثالثة : الهيكل التنظيمي المركب :

حيث أنه بعد أن يتم زيادة نشاط الشركة وتوسعه، وتعدد منتجاته، وتعدد المناطق التي تباع بها، فإن الحاجة تصبح ملحة لتطوير التنظيم ليتلاءم مع هذا، باستخدام أسساً متنوعة للبناء التنظيمي مثل المنتج، المنطقة الجغرافية، المستهلك، أو أن يتم بشكل مركب باستخدام أكثر من أساس. يرتبط هذا بظهور الشركات المساهمة، والتي استرشدت بالتطور التنظيمي الذي حدث في شركات السكك الحديدية، التي خلقت تنظيمًا إداريًا قويًا يعتمد على وجود مركز رئيسي للشركة ومكاتب فرعية مختلفة للعمل في مناطق مختلفة تتبع المركز الرئيسي، وتتولى إدارة العمليات المحلية في منطقتها تحت إشراف المركز الرئيسي. وأصبح المدير التنفيذي - في هذا الشكل التنظيمي لأول مرة، يشرف على مديرين آخرين موجودين في هذه المناطق الجغرافية.

تعتبر هذه المرحلة الأخيرة هي الخطوة الأولى نحو زيادة التقسيم الرأسى للعمل داخل الإدارة الواحدة، والتي تم اقتباسها بسرعة بواسطة الشركات المساهمة الأخرى التي واجهت بعض المشاكل الخاصة بالتنسيق بين مصانعها المنتشرة في أماكن متعددة داخل دولة المنشأة<sup>(١)</sup>.

(١) لمزيد من التفصيل انظر :

Stefan Hymer, «The Multinational Corporations and the Law of Uneven Development,» in J. ????? (ed.): Economics and World Order (N.Y. : Macmillan Publisher, 1972), pp. 118-9; Paul A. Baran and Prul M. Sweezy : Monopoly Capital (London: Pelican Books, 1977), pp. 40-1; A.D. Chaudler and Redlich, «Recent Development in American Business Administration and Their Conceptualization,» Business History Review (Spring 1961), pp. 103-28.



هكذا برزت إلى الوجود الشركة التي يسمح بناؤها التنظيمى ، بإدارة عددا كبيرا من الفروع ، أو المشروعات التي تندمج مع بعضها البعض ، فى ظل استراتيجية واحدة ، لتحقيق هدفاً واحداً ، على الرغم من تواجد هذه الفروع (المشروعات) فى أماكن مختلفة ومتباعدة . وبالتالي عندما تحولت الشركة الوطنية إلى العمل فى الخارج ، كان بناؤها التنظيمى يسمح بها ، ومستعداً له ، بل ويشجعه .

## المبحث الثاني نشأة وتطور الهيكل التنظيمي بعد الذهاب إلى الخارج

يضيف توسع الشركة الوطنية لأعمالها في الخارج، مزيداً من المشاكل والتعقيدات بالنسبة لإدارة الشركة، كما أنه يقتضى من التنظيم أن يبتكر أساليب جديدة، يستطيع بها مواجهة هذه المشاكل<sup>(١)</sup>. وتبدأ مراحل التطوير بمجرد أن تقوم هذه الشركة بأعمال دولية، وتصبح شركة م.ج.، الأمر الذي يقتضى تطوير هيكلها التنظيمي استجابة لقيامها بهذه الأعمال، واتساقاً مع درجة اضطلاعها بها<sup>(٢)</sup>. وحيث أن الشركة م.ج. تزاوّل نشاطها في أكثر من دولة، فإن عليها أن تختار الهيكل التنظيمي الذي يستطيع أن يعكس وبكفاءة هذه الظروف الجديدة التي تواجهها هذه الشركة وبالذات فيما يتعلق بالبعد الجغرافي، وما يترتب عليه من مشاكل متعددة، مثل تنوع البيئات التي تواجهها الشركة في الدول المختلفة، وأثر هذا على أداء الشركة<sup>(٣)</sup>.

في دراسة للهيكل التنظيمي للشركات م.ج.، وجد كل Fouraker & Stopford<sup>(٤)</sup> Stopford & Wells<sup>(٥)</sup>، أن هذه الشركات تبتكر هياكل

- (1) Hymer, «The Multinational Corporations and the Law of Uneven Development», Op.Cit., p. 118.
- (2) Dymaza, Op.Cit., p. 21.
- (3) R. Vernon & Louis T. Wells, Jr. : Manager in the International Economy (Englewood Cliffs; N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1975), p. 31.
- (4) G. M. Clee & C.N. Sachten, «Organizing a Worldwide Business», H.B.R. (Nov. - Dec. 1964), pp. 55-67.
- (5) Lawrance E. Fouraker & J.M. Stopford, «Organizational Structure and Multinational Strategy», Administrative Science Quarterly, Vol. 13, No. 1 (June 1968), pp. 47-64.
- (6) Stopford and Wells, Op.Cit., pp. 12-6.

تنظيمية جديدة، وهي في اتجاهها للعمل في الخارج. أى وهي في اتجاهها لأن تصبح شركة م.ج.، ولكنها تطبقها على مراحل، تبدأ بأبسط الأشكال وتنتهى بأعقدها.

يعرض الباحث فيما يلى وبشكل مختصر مراحل تطور الهيكل التنظيمى للشركة م.ج. بعد الذهاب إلى الخارج :

#### المرحلة الأولى : إنشاء فروع مستقلة فى الخارج :

تنشئ الشركة هذه الفروع فى بداية عملها بالخارج، وهي تتميز بدرجة عالية من الاستقلالية عن الشركة الأم، ومنح مدير الفرع سلطة غير محدودة لاتخاذ القرارات - على الأقل فى البداية، وأحياناً يكون الاتصال الوحيد - أو الرابطة الوحيدة - بين الشركة الأم والفروع، هي مجرد تحويل هذه الفروع للأرباح إلى الشركة الأم. وفى هذه المرحلة يكون رئيس مجلس إدارة الشركة هو المسئول مباشرة عن هذه الفروع - الاستثمار المباشر، وقد يتطور الأمر بعد ذلك، بأن تسند هذه المسئولية إلى نائب رئيس مجلس الإدارة للشئون المالية<sup>(١)</sup>.

يرجع استقلال هذه الفروع إلى أسباب عديدة منها، صغر حجم الاستثمارات فيها، وأنها غير حاسمة فى نجاح الشركة الأم، وعدم وجود المعايير التى تمكن المركز الرئيسى من إنشاء نظام رقابى يمكن من تقويم الفرع، وأخيراً، عدم توافر الخبرات بمثل هذا العمل الجديد، فى المركز الرئيسى<sup>(٢)</sup>. لكن بمجرد أن ينمو الفرع بحيث تصبح نتائجه مؤثرة بشكل

(1) Fouraker & Stopford, Op.Cit., pp. 19-20.

(2) Ibid., p. 21.

عام على نتائج أعمال الشركة الأم، فإن الشركة الأم تقوم بزيادة درجة الرقابة عليه، وربطه بطريقة أو بأخرى بالمركز الرئيسى.

فى هذه المرحلة، لا تظهر الفروع المستقل فى الخريطة التنظيمية للشركة م.ج..، وهذا لصعوبة دمجها فى الهيكل التنظيمى للشركة، وتظل الرابطة بين الفروع والشركة الأم متمثلة فى المسئول عنها داخل الشركة الأم.

**المرحلة الثانية : إنشاء القطاع الدولية:**

يتم الارتقاء بالهيكل التنظيمى للشركة المحلية (الوطنية) تبعاً لمرحلة التطور الذى تمر به علاقتها بالعالم الخارجى، كالاتى :

(١) إنشاء قسم الصادرات : تقوم الشركة بإنشاء هذا القسم مع بداية قيامها بالتصدير إلى الخارج، ويكون هذا القسم مسئولاً عن المبيعات فى الأسواق الخارجية، وهو مكمل فى نفس الوقت لقسم المبيعات المحلية، ويتبع الإثنين إدارة المبيعات فى الشركة<sup>(١)</sup>.

(٢) إنشاء إدارة الصادرات : بعد زيادة حجم الصادرات وتنوعها وزيادة مشاكلها، يتم إنشاء إدارة تكون مسئولة عن الأسواق الخارجية فقط<sup>(٢)</sup>.

(٣) إنشاء قطاع الصادرات (القطاع الدولى) : عندما يزداد اهتمام الشركة الوطنية بالعمليات الأجنبية، فإنها تنشئ القطاع الدولى، ويرأسه نائب لرئيس مجلس الإدارة، ويرفع تقاريره إلى رئيس مجلس الإدارة مباشرة، ويكون

---

(1) Chanon & Jalland, Op.Cit., p. 25.

(2) Ibid., P. 26; Robock, Et.al., Op.Cit., pp. 199-200; The Economist (March a, 1974, p. 91; Tsurmut, Op.Cit, Chap. 5.

مستولا أمامه، مع وجود هيئة استشارية على مستوى الشركة ككل للتنسيق بين القطاع الدولي والشركة، وتقدم خدماتها إلى المدير السموول عن القطاع الدولي، ويتم تنظيم هذا القطاع فى الغالب وفقاً للمناطق الجغرافية، بحيث يكون لكل منطقة مديرها الإقليمى المسوول عنها<sup>(١)</sup>. مثال ذلك شركة Nabisco، حيث يتولى القطاع الدولي بها مسوولية كل أعمال الشركة خارج الولايات المتحدة الأمريكية، وهذا القطاع منظم على أساس جغرافى حيث قسمت المناطق إلى أربعة مناطق هى : أمريكا اللاتينية، أوروبا، آسيا، اليابان<sup>(٢)</sup>. وقد يتم تنظيم هذا القطاع على أساس المنتج، مثال A.M.F. International Group ومركزها لندن، ويرجع ذلك إلى أهمية التخصص المطلوب لإنتاج وتسويق المنتجات المعقدة جداً والمتنوعة<sup>(٣)</sup>. يتم تنظيم هذا القطاع أيضاً على الأساس الوظيفى مثل شركة International Harvested، وترى هذه الشركة أن هذا التنظيم يجعل كل مدير مسوول خبيراً فى المجال المسوول عنه، كما يمكن الشركة - فى الوقت نفسه - من الاستفادة القصوى من التخصص المطلوب لإنجاح العمل فى المجال الدولي<sup>(٤)</sup>.

#### (٤) إنشاء المركز الرئيسى الدولي :

تصل هذه المرحلة إلى تطور أكثر، ذلك عندما تقوم الشركات بتطوير قطاع الأعمال الدولية إلى مركز رئيس دولى، الذى يعتبر شركة تابعة مملوكة

(1) Dymsha, Op.Cit., p. 24.

(2) Managing Global Marketing, Business International (1977), p. 3.

(3) Enid B. Lovell, «The Changing Role of the International Executive», National Industrial Conference Board, N.U., 1966, pp. 81, 202-3.

(4) Ibid, P. 88.

بالكامل للشركة الأم، لها مجلس إدارتها، ويرأسها نائب لرئيس مجلس إدارة الشركة الأم<sup>(١)</sup>. من أمثلة هذا IBM World Trade Corporation، وهي شركة تابعة ومملوكة بالكامل لشركة International Business Machines<sup>(٢)</sup>.

#### المرحلة الثالثة : الهياكل التنظيمية العالمية :

بمجرد أن يزداد حجم نشاط الشركة في الخارج، وبالتالي زيادة حجم القطاع الدولي، وازدياد المشاكل المرتبطة بالعمل في الخارج، كما أن وجود القطاع الدولي كوحدة منفصلة ومستقلة عن الشركة - كما حدث في نهاية المرحلة السابقة، يمثل عقبة في إحداث التكامل بين الأنشطة المختلفة التي تقوم بها الشركة ككل. بالتالي كان المطلوب هو التغيير في هيكل التنظيم، وقد يأخذ الشكل الجديد أحد الأشكال التالية :

#### (١) الهيكل التنظيمي الوظيفي العالمي :

في هذا الهيكل يتم تنظيم العمليات الدولية على أساس وظيفي، وبالذات بالنسبة لوظيفة الإنتاج والتسويق حيث تنقسم كل منها إلى قسمين متوازيين<sup>(٣)</sup> :

يختص بالعمليات داخل الدولة الأم (باعتبارها عمليات محلية).

الثاني: يختص بالعمليات خارج الدولة الأم (باعتبارها عمليات أجنبية).

مثال ذلك الهيكل التنظيمي المطبق في John Deere and Company الأمريكية لمعدات المزارع<sup>(٤)</sup>.

- (1) Dymsza, Op.Cit., p. 26.
- (2) Lovell, Op.Cit., pp. 105-6, 224-5.
- (3) Dymsza, Op.Cit., p. 34.
- (4) Lowell, Op.Cit., pp. 182-4.

## (٢) الهيكل التنظيمى العالمى على أساس المناطق الجغرافية :

فى هذا الهيكل يتم اتخاذ المناطق الجغرافية أساساً لإعداد التنظيم. فى هذا التنظيم، يكون لكل منطقة جغرافية مديراً مسؤولاً عن كافة الأنشطة داخل منطقته، وبالذات الإنتاج والتسويق، وتكون مسؤوليته أمام رئيس مجلس إدارة الشركة الأم مباشرة. وتقوم الهيئة الاستشارية الموجودة بالمركز الرئيسى بتقديم خدماتها لهؤلاء المديرين<sup>(١)</sup>. مثال على ذلك الهيكل مطبق بشركة Uniliver، ففى هذه الشركة نجد شركتين أم، إحداهما تقع فى لندن والأخرى فى روتردام، تشرف الأخيرة على أعمال الشركة فى أوروبا، وتشرف الأولى على أعمال الشركة فيما وراء البحار. مع وجود مركز للخدمات الاستشارية فى لندن، يقدم للمديرين الإقليميين كافة الخدمات المطلوبة لتسهيل أعمالهم<sup>(٢)</sup>.

## (٣) الهيكل التنظيمى العالمى على أساس المنتج :

يتم إعداد الهيكل التنظيمى هنا على أساس المنتج أو المنتجات التى تنتجها الشركة بحيث يكون هناك مدير مسئول عن كافة الأنشطة التى يتطلبها إنتاج وبيع كل منتج، وفى نفس الوقت يعتبر هو المسئول عن البيع فى السوق المحلى والأسواق الأجنبية<sup>(٣)</sup>. مثال ذلك ما هو مطبق فى Eaton Corporation<sup>(٤)</sup> وشركة RCA<sup>(٥)</sup>.

(1) Dymsha, Op.Cit., p. 29.

(2) Lowell, Op.Cit., pp. 193-4, 222-3.

(3) J. William Widing, Jr. «Re-Organizing Your Worldwide Business» Harvard Business Review (May. June 1973), p. 158; Stopford & Wells, Op.Cit., p. 39.

(٤) عندما أنشئت هذه الشركة فى عام ١٩١١ كان اسمها Eaton Company، وبعد أن أدمجت فيها شركتا Towne, Yale فى عام ١٩٦٣، غيرت اسمها فى عام ١٩٦٦ إلى Eaton, Yale & Towns Inc. وفى عام ١٩٧١ غيرت اسمها مرة ثانية إلى Eaton Corporation انظر

Stainley M Davis : Managing & Organizing Multinational Corporations (N.Y.: Pegamon Press Inc., 1979), pp. 105-41.

(5) « Reviewing Worldwide Organizations : How RCA 15 Set Up? », Business International ((Sep. 13, 1974) pp. 292-3.

#### (٤) الهيكل التنظيمي العالمي المركب (المختلط) :

يتم التنظيم هنا باستخدام أكثر من أساس من الأسس السابقة. مثال ما هو مطبق في شركة SMP Corporation Uniroyal<sup>(١)</sup>.

مما سبق يتضح أن الشركة الوطنية لم تذهب إلى العمل في الخارج إلا بعد أن كان هيكلها التنظيمي مستعداً لهذا التطور، وأن هذا الهيكل بعد الذهاب إلى الخارج لم يقف جامداً عند شكل واحد، بل إنه تطور أيضاً مع الظروف المتغيرة التي تواجه هذه الشركات. وفي الدراسة التي قام بها Stopford & Wells - السابق الإشارة إليها، حيث تم ربط التطوير في الهيكل التنظيمي قبل الذهاب إلى الخارج، بالتطور في الهيكل التنظيمي للشركات م.ج. بعد الذهاب للعمل في الخارج، وذلك بدراسة عينه من الشركات الأمريكية متعددة الجنسية وعددها ١٧٠ شركة، قد لاحظ ما يلي :

(١) أن العمل على النطاق الدولي بالنسبة لهذه الشركات بدأ مع المرحلة الثانية من تطور التنظيم.

(٢) تحركت ٨٨ شركة من المرحلة الثانية (بدون قطاع دولي) إلى المرحلة الثالثة (بدون قطاع دولي).

(٣) تحركت ٥٦ شركة من المرحلة الثانية (بدون قطاع دولي) إلى إنشاء قطاع دولي داخل نفس المرحلة.

(٤) تحركت ١٦ شركة من المرحلة الثانية (بدون قطاع دولي) إلى المرحلة الثالثة مع إنشاء قطاع دولي.

(1) Managing Global Marketing, «Business International (1977), p. 8.

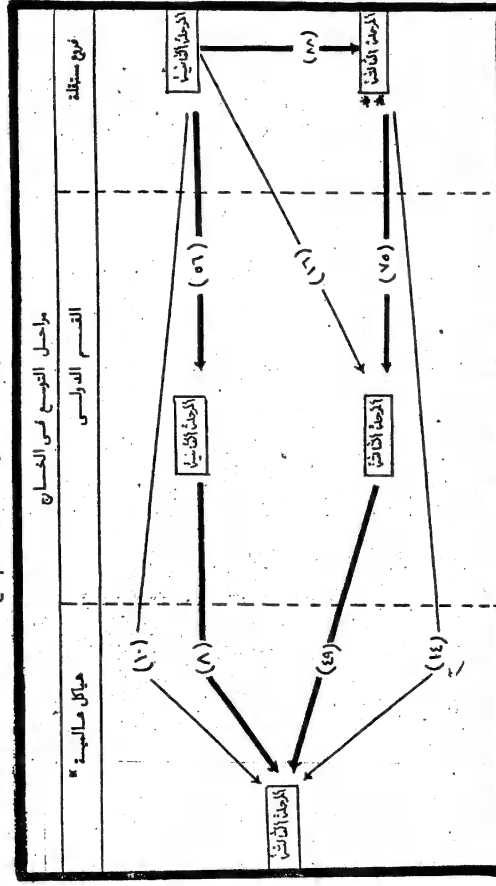


- (٥) تحركت ١٠ شركات رأساً من المرحلة الثانية (بدون قطاع دولي) رلى مرحلة الهياكل العالمية.
- (٦) تحركت ٧٥ شركة (من ٨٨ شركة من المرحلة الثالثة بدون قطاع دولي) إلى المرحلة الثالثة مع وجود قطاع دولي.
- (٧) تحركت ١٤ شركة (من ٨٨ شركة من المرحلة الثالثة بدون قطاع دولي) إلى مرحلة الهياكل العالمية.
- (٨) تحركت ٨ شركات من المرحلة الثانية (بقطاع دولي) إلى مرحلة الهياكل العالمية.
- (٩) تحركت ٤٩ شركة من المرحلة الثالثة (بقطاع دولي) إلى مرحلة الهياكل العالمية.
- (١٠) عدد الشركات التي وصلت إلى مرحلة الهياكل العالمية كانت ٨١ شركة، بنسبة ٤٧,٦ ٪ من حجم العينة.
- (١١) عدد الشركات ذات القطاع الدولي كانت ١٤٧ شركة، بنسبة ٨٦,٥ ٪ من حجم العينة.
- (١٢) عدد الشركات التي لم تطور تنظيمها من مرحلة الفروع المستقلة = صفراً.

ويوضح الباحث ما سبق خلال الشكل (٢-١-١)

يخلص الباحث من هذا، إلى أن الاتجاه نحو التعدد في الجنسية في أداء النشاط استلزم تطويراً مماثلاً في الهيكل التنظيمي، سواء دفعه واحدة، أو على أساس مرحلي.

شكل ( ١-٢-١ )  
مراحل التطوير في الهيكل التنظيمي للمركز الأقليمي م . ج .



Source : John H. Stopford & Louis T. Wells, Jr., op. cit., p. 29  
تمثل الهياكل المالية المبينة على أساس جغرافي . المنتج الجغرافي .  
جميع د. المركز = ٧٥ = ١٢ = ٨١ شركة . المركز = ٨٨ شركة .

---

الفصل الثانى  
الهيكل التنظيمى للإدارة المالية  
فى الشركة متعددة الجنسيات



إن تنظيم الشركة م.ج يتحرك من التنظيم الوظيفي إلى التنظيم حسب المنتج والتنظيم الجغرافي، وفي النهاية تكوين تنظيم مركب من أكثر من نوع وذلك طبقاً لمراحل نمو هذه الشركة. وعلى الرغم من أن التخطيط والرقابة المالية تستخدم الأهداف إلا أنها يجب عليها أن تركز أيضاً على تنمية فعالية إنسياب المعلومات بين أرجاء التنظيم. حيث أن تقويم أداء الفروع عملية معقدة جداً وذلك بسبب اختلاف البيئات المحيطة (المناخ الاستثماري) المحيط بكل فرع بكل ما يعنى هذا من تشابه واختلاف فى مكونات المناخ وأكثره اختلاف.

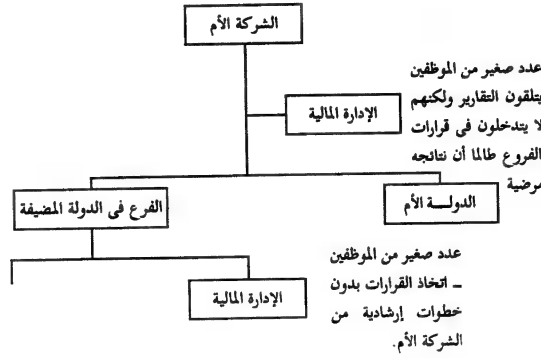
ومن ناحية أخرى فإن النظام المالى فى الشركات م.ج. هو نظام متطور بطبيعته حيث يتبع التطور والنمو فى الشركة نفسها. وبدراسة كيفية قيام هذه الشركات بتنظيم أعمالها المالية لكى تستطيع أن تسيطر على أعمالها المنتشرة حول العالم نجد هناك ثلاثة مراحل مرت بها هذه الشركات خلال تطورها. وإن كان هذا التقسيم لغرض التسهيل فى الدراسة ليس إلا. وذلك كالاتى :

#### المرحلة الأولى - تجاهل الإمكانيات الكاملة فى النظام :

لقد كان المديرين فى المراحل الأولى لقيام هذه الشركات بالعمل خارج حدود دولها الأم، يعرفون مقداراً قليلاً عن المشاكل الدقيقة الخاصة بالعمل الدولى، وفى حالات كثيرة - طبقاً لما جاء فى دراسة مجلس مؤتمر الصناعة الوطنى فى الولايات المتحدة (NICB)، كانوا يرون أن وظيفة الإدارة المالية لا تستحق أن يقوم بها متخصص. ولهذا وجد أهمية المرحلة فى هذه المشروعات التى ذهبت للعمل خارج دولها الأم، عدد قليل من الموظفين فى المركز الرئيسى، وأحياناً يكون موظف واحد هو الذى يتعامل مع مشاكل التمويل الدولية فى الشركة.

فى هذه المرحلة يلاحظ أن هؤلاء الموظفين لم يكن لديهم لا الوقت الكافى لتناول هذه المشاكل، ولا الخبرة أيضاً، لكى يضعوا قواعد إرشادية للفروع تتصرف على هداها. كما يلاحظ أيضاً أن حجم الأعمال الخارجى كان ضعيفاً بالمقارنة بحجم الأعمال المحلى، وحتى كقيمة مطلقة. ولهذا وجد المبرر لعدم وجود هيكل إدارى متخصص على مستوى المركز الرئيسى ليدبر النواحي المالية فى الفروع. ونتيجة لهذا، كانت الإدارة المالية فى مثل هذه المشروعات فيما يتعلق بالفروع، إدارة صغيرة مجرد إيجاد رابطة مالية بين الفروع والمركز الرئيسى لكى يمكن أن يعمل الجميع فى ظل إطار منسق. وبالتالي يرجع صغر حجم الإدارة المالية فى هذه المرحلة إلى :

- ١ - نفس الخبرة فيما يتعلق بالعمل الدولى.
- ٢ - صغر حجم العمليات الدولية عموماً.
- ٣ - صغر حجم العمليات الدولية بالنسبة لحجم العمليات المحلية.



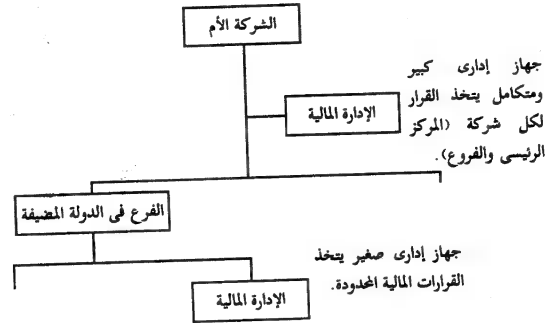
وبسبب صغر حجم الإدارة المالية فى المركز الرئيسى، فإن المديرين الماليين فى الفروع كانوا فى هذه المرحلة يعملون بدون توجيهات مباشرة من الشركة الأم، أى أن لهم حرية كبيرة فيتصرفون بشئونهم المالية. وكان دليلهم فى العمل هو زيادة فاعلية آراء الفروع. بدون النظر إلى الفاعلية الكلية للشركة م.ج. حيث أنهم كانوا لا يعلموا عنها شيئاً. بل إنهم أحياناً ما كانوا لا يوافقون على أداء بعض الأعمال التى تخدم الهدف النهائى للشركة م.ج. ولكنها تضر فروعهم. أى أن النظرة فى هذه المرحلة كانت نظرة جزئية على مستوى الفرع فقط ويمكن تصوير الهيكل التنظيمى للإدارة المالية فى هذه المرحلة مع بيان مسؤولياتها فيما يلى :

#### المرحلة الثانية : استغلال الإمكانيات الكامنة للنظام :

ومع نمو حجم الأعمال الخارجية للشركة م.ج. فإن المديرين فى المركز الرئيسى يكتسبوا الخبرة ويتعلموا الفروق بين العمل على المستوى المحلى والمستوى العالمى والمشاكل الخاص بكل منها، وكيفية معالجتها وبالتالي يتكون لديها مجموعة مديرين ذات خبرة فى هذا المجال. وفى هذه المرحلة تبدأ الفروع فى زيادة حجم عملياتها فى الدول المضيفة، بل إنها تبدأ بالتعامل مع بعضها البعض. ومع زيادة حجم العمل واتساع نطاقه، تتزايد فرص تحقيق الأرباح، وبالتالي يتزايد حجم العمل الأجنبى وتزداد أهميته النسبية بالنسبة لحجم عمل الشركة ككل، وبالمقارنة بحجم العمل على النطاق المحلى، ومن هنا يزداد حجم الفرع ومن هنا تزداد أهمية زيادة الرقابة عليه من المركز الرئيسى. وفى نفس الوقت فإن هذه الزيادة فى حجم الطلب وحجم عملياته تشجع المركز الرئيسى على إيجاد مجموعة من المتخصصين فى التمويل على مستوى المركز الرئيسى

ومن زاوية أخرى فإنه ما يزال هناك عامل آخر يؤثر على اتخاذ قرار بإنشاء إدارة مالية ذات مستوى في المركز الرئيسي. ويتعلق هذا العامل بزيادة عدد حاملي أسهم هذه الشركات وتنوعهم طبقاً لتعدد جنسياتهم، وما يتبع هذا من العديد من المشاكل، ومن أهمها إعداد وترجمة التقارير المالية لتناسب كل جنسية. وتجد الشركة م.ج نفسها مضطرة لإعداد تقرير موحد للشركة ككل (المركز الرئيسي والفروع) على الرغم من العديد من المشاكل الخاصة باختلاف العملات والتضخم قيمة العملة، والتمويل،... الخ.

ومن أجل هذا فإن الشركة م.ج تطور نفسها وتنشأ إدارة مالية في المركز الرئيسي كبيرة الحجم مزودة بإدارة متخصصة لمواجهة الظروف السابقة. وبالتالي فإن الشركة م.ج تدخل في المرحلة الثانية من تطور الإدارة المالية. وتأخذ هذه الإدارة الشكل التالي :





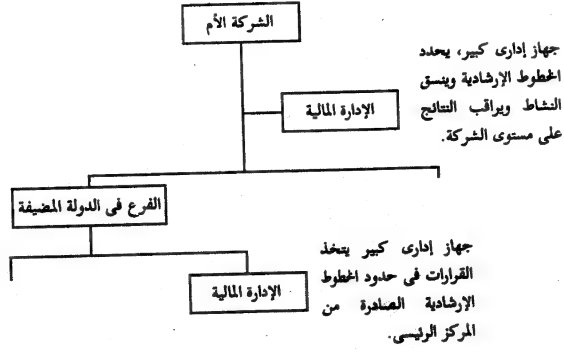
وفي هذه المرحلة نجد أن الإدارة المالية في المركز الرئيسى تتخذ معظم القرارات المالية وبالذات المهمة وتبلغها للإدارة المالية في الفروع، ويكون الهدف النهائي للنظام المالى والموضوع أمام الإدارة المالية في المركز الرئيسى من هذه المرحلة هو تعظيم النظام.

#### المرحلة الثالثة : الاعتدال مع التعقيد Compromising with Complexity

مع نمو حجم الشركة م.ج. وحجم فروعها ومع تعدد عملياتها وتنوعها وانتشارها فإن الإدارة المالية في الشركة م.ج. تواجه مضلة. فمن ناحية، نجد أن عامل الخبرة، حجم العمليات الأجنبية، أهمية العمليات الأجنبية، كل هذا يشجع المركز الرئيسى على زيادة درجة الرقابة على القرارات المالية الأجنبية. ومن ناحية أخرى فإن التزايد الهائل لعدد البدائل المالية الذى تنتج بسبب زيادة عدد الفروع، تجعل من المستحيل بالنسبة للمركز الرئيسى أن يتخذ القرار منفصل بالنسبة لكل عملية مالية بين الفروع التابعة للشركة م.ج. وبالذات إذا كانت الشركة م.ج. يتبعها مثلاً حوالى ٥٠٠ فرع.

ومن الملاحظة الأولى، فإن هذه المضلة التى تواجهها الإدارة في المركز الرئيسى في هذه المرحلة، تتمثل في الرغبة في وجود رقابة مستديمة على العمليات الأجنبية، ولكنها تجد صعوبة بالغة في القيام بهذا، ولهذا يلجأ المركز الرئيسى إلى تبسيط الأمور كحل لهذه المضلة عن طريق زيادة تفويض السلطة للفروع لاتخاذ القرارات المالية، تجنباً لمزيد من التعقيدات. وفي الحقيقة فإن هذا الحل يعتبر أكثر تعقيداً، ويصدر المركز الرئيسى كتاب تعليمات يعتبر خطوطاً إرشادية للمساعدة في اتخاذ هذه القرارات، يقوم المركز الرئيسى بعد ذلك بمراجعة هذه القواعد بصفة مستمرة، بالإضافة إلى مراجعة القرارات

الهامة التى تتخذها الفروع، ونتائج أعمال الفروع، أما القرارات الأقل أهمية فترك للإدارة الهامة التى تتخذها الفروع، ونتائج أعمال الفروع. أما القرارات الأقل أهمية فترك للإدارة المالية فى الفروع، والتى تتخذها فى ضوء التعليمات الواردة من المركز الرئيسى. ويحكم العمل على مستوى الشركة م.ج ككل هو تدنية التكاليف (والذى يؤدى بدوره أيضاً إلى تعظيم الأرباح)، ويأخذ شكل الإدارة المالية، ومسئولياتها فى هذه المرحلة الشكل التالى :

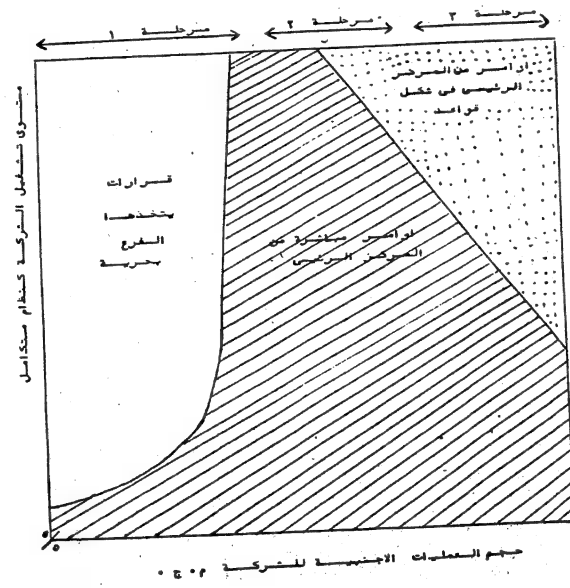


ويمكن تلخيص هذه المراحل الثلاث التي مر بها تطور تنظيم الإدارة المالية فى الشركة م.ج من حيث العلاقة بين المركز الرئيسى والفروع، كما فى الشكل التالى حيث نجد أنه فى :

المرحلة الأولى : حجم كبير من الحرية لمديرى الفروع فى اتخاذ القرارات، مع وجود قدر ضئيل من الأوامر المباشرة من المركز الرئيسى.

المرحلة الثانية : حجم هائل من الأوامر المباشرة، وقدر ضئيل من الحرية فى اتخاذ القرارات فى ضوء التوجيهات والتعليمات والقواعد الصادرة من المركز الرئيسى.

المرحلة الثالثة : حجم كبير من الحرية فى اتخاذ القرارات فى ضوء التوجيهات والتعليمات والقواعد الصادرة من المركز الرئيسى، مع وجود قدر تقريباً متساوى من الأوامر المباشرة الصادرة من المركز الرئيسى.



## القسم الثانى

### الدور التمويلي للشركات متعددة الجنسية

### في التنمية في الدول النامية المضيفة

الباب الأول : الموقف من الشركات متعددة الجنسية في الفكر  
التموى

الباب الثانى : دافعية الشركة متعددة الجنسية كدالة لاستراتيجية  
الاستثمار في الشركة متعددة الجنسية

الباب الثالث : المناخ الاستثمارى للشركة متعددة الجنسية

الباب الرابع : السلوك الاستثمارى العام للشركات متعددة الجنسية  
في الدول النامية المضيفة كدالة لاستراتيجية الاستثمار  
في الشركة متعددة الجنسية.



# الباب الأول

## الموقف من الشركات مرج.

### في الفكر التنموي

الفصل الأول : تدفقات رأس المال والدخل إلى (ومن) الدول  
النامية المضيفة.

الفصل الثاني : مدى إحلال الانتاج الأجنبي محل الإنتاج  
المحلى فى الدول النامية المضيفة.

الفصل الثالث : مدى التكنولوجيا المنقولة إلى الدول النامية  
المضيفة ومدى ملائمتها لظروفها كدول نامية.

الفصل الرابع : مدى الأثر على الهيكل الاجتماعى والطبقات  
الاجتماعية فى الدول النامية المضيفة.





## مقدمة

انقسمت الكتابات في الفكر التنموي، فيما يتعلق بدور الشركات م.ج. في تمويل التنمية في الدول النامية المضيفة، إلى مدرستين رئيسيتين هما <sup>(١)</sup>، مدرسة التبعية، والتي تعبر عن وجهة النظر الاقتصادية لهذه الشركات. وترى هذه المدرسة، أن الشركات م.ج. تستفيد من العمل في الدول النامية المضيفة أكثر مما تستفيد هذه الدول منها. وتنقسم هذه المدرسة إلى عدة مدارس فرعية أهمها، مدرسة أمريكا الجنوبية (تعتبر أن الشركات م.ج. هي الأساس لنمط جديد من التبعية للدول المتقدمة، يحل محل الأشكال السابقة للتبعية)<sup>(٢)</sup>، مدرسة شمال أوروبا (وتتكون من النماذج المختلفة للاشتراكية التي تتعارض مع الشركات م.ج.، لاختلاف هذه المدرسة أساساً مع الفكر الرأسمالي ومضامينه المختلفة)<sup>(٣)</sup>، والمدرسة الأفريقية (تنظر إلى

(1) Thomas J. Biersteker: Distortion or Development ? Contending Perspectives on the Multinational Corporation (Cambridge : The MIT Press, 1978), pp. 1-27.

(٢) لمزيد من التفصيل انظر :  
Theotonio Dos Santos, «The Structure of Dependence», American Economic Rev., Vol. 60 (1970), p. 232; P.H. Cardoso, «The Consumption of Dependency Theory in the U.S.», Latin American Research Rev., Vol. 12 (1977), pp. 7-24; Osvaldo Sunkel, «Big Business and Dependencies», Foreign Affairs, Vol. 50 (1972), pp. 517-31; O. Sunkel, «Transnational Capitalism and National Disintegration in Latin America», Social and Economic Studies, Vol. 22 (1973), pp. 132-76; Barbra Stallings, «Economic Dependency in African and Latin America» Comparative Politics Series, Sage Publications, No. 111, 1-31 (1970), pp. 5-60.

(٣) لمزيد من التفصيل انظر :  
Johan Galtung «A Structural Theory of Imperialism», J. of Peace Research, Vol. 8 (1971), pp. 81-117; Klaus Torgun Gantzel, Dependency Structures as the Dominant Pattern in World Society; J. of Peace Research, Vol. 10 (1973), pp. 203-15;=

الشركات م.ج. واستثماراتها في الدول النامية على أنه نوع جديد من الاستعمار<sup>(١)</sup>، وأخيراً، مدرسة أمريكا الشمالية (تري أن هذه الشركات تؤكد وتعمق الاحتكار والسيطرة على العالم اقتصادياً وسياسياً، وتمارس من الأساليب ما يضر بمصلحة الدول النامية المضيفة)<sup>(٢)</sup>.

أما المدرسة الثانية، هي مدرسة الاقتصاديين النيوكلاسيك، فهي تعبر عن وجهة النظر المؤيدة أو التبريرية لهذه الشركات. وتري أن لها دوراً فعالاً في تمويل التنمية في الدول النامية المضيفة، إن لم تكن هي فعلاً «محرك En-gine» التنمية بها. ولقد بدأ التحليل النيوكلاسيكي لآثار الاستثمار الأجنبي المباشر الذي تقوم به الشركات م.ج. على الدول المضيفة، بمقالة كتبها Macdougall في عام ١٩٦٠. حيث قام بتحليل إحصائي لآثار تدفق رأس

---

=  
Helge Hueem, «The Global Dominance System; Notes on a Theory of Global Political Economy,» J. of Peace Research, Vol. 10 (1973), pp. 319-40; Hieter Senghaas, «Multinational Corporations and the Third World on the Problem of the Future Integration of Peripheries into the Given Structure of the International Economic System,» J. of Peace Research, Vol. 12 (1975), pp. 257-74; Kjell Skjelsback, «Value Incopmatibilities in the Global System,» J. of Peace Research, No. 10 (1973), pp. 341-54.

- (1) Samir Amin, «Underdevelopment and Dependence in Black African: Hisotrical Origins, » J. of Peace Research, Vol. 9 (1972), pp. 105-20.
- (2) Stephen Hymer, «Efficiency (Contradictions) of Multinational Corporations,» American Economic Rev., Vol. 60 (1970), pp. 441-8; Immanuel Wallestien, «Dependence in and Interdependenant World: The Limited Possibilities of Transformation within the Capitalist World Economy, » African Studies, Vol. 17 (1974), pp. 1-26.

المال الأجنبي المباشر على الدول المضيفة<sup>(٣)</sup>. وتوالت الكتابات بعد هذا في هذا الاتجاه، حتى تم تكوين مجموعة العمل التابعة لبرنامج جامعة هارفارد، الخاص بالشركات م.ج. وأخذت هذه المجموعة كافة الانتقادات التي وجهت إلى هذه الشركات، ووضعتها موضع البحث للتأكد من جديتها، ومن ثم الرد عليها في العديد من الأبحاث والكتابات. وكان المسئول عن هذا البرنامج (رديموند فرتون) (\*)، الذي تعد أبحاثه وكتابه ممتلئة أصدق تمثيل لهذه المدرسة. فلم يكتف بأنه أكبر المشاركين بهذا في أبحاث هذا البرنامج (\*)، بل إنه قام بتطبيق أبحاثه هذه على بعض الدول المضيفة.

يعتبر الدور التمويلي الذي تقوم به الشركات م.ج. عند قيامها بالاستثمار المباشر في الخارج في صالح الدول المضيفة، إذا كان ما تحصل عليه هذه الدول من هذه الشركات من منافع أكبر بكثير من التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك.

أما من زاوية الشركات م.ج. (الدولة الأم)، فإن هذا الدور يعتبر في صالحها إذا ما حدث عكس ما سبق، وكل ما تحصل عليه من منافع من الدول المضيفة أكبر بكثير من التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك.

(1) G.D.A. Macdougall; «The Benefits and Costs of Privat Investment Abroad: A Theoretical Approach,» Economic Record, Vol. 36 (March, 1960), pp. 13-35.

\* نذكر لأن كتابات (فرتون) وأبحاثه تعتبر معبرة عن فكرة المدرسة في كافة أبعادها، فإن الباحث سوف يعتمد أساساً في عرض المضمون الفكري للمدرسة الاقتصادية النيوكلاسيك على كتابات وأبحاث (فرتون) تجنباً للتكرار.

\*\*\* من هؤلاء الباحثين :

Sidney M. Robbins, F.T. Knickbocker, John M. Stopford, Yoshi Tsurumi, Rita M. Rodrigues, Louis Wells, Jr. Lawrence G. Francko.

هذا الدور التمويلي في صالح جميع الأطراف، في حالة مراعاة توزيع المنافع بين كافة الأطراف، وأيضاً التكاليف. وعليه، فإنه حتى يمكن الحكم على هذه الشركات - لها أو عليها، فإن الأمر يتطلب وضع هذا الدور التمويلي موضع التحليل من وجهة نظر مجموعة من المؤشرات هي :

(١) تدفقات رأس المال والدخل إلى (من) الدول النامية المضيفة.

(٢) مدى إحلال الإنتاج الأجنبي محل الإنتاج المحلي.

(٣) حجم التكنولوجيا المنقولة، ومدى ملاءمتها لظروف الدول النامية المضيفة.

(٤) مدى الأثر على الهيكل الاجتماعي والطبقات الاجتماعية.

الفصل الأول  
تدفقات رأس المال والدخل  
من وإلى الدول النامية المضيفة



يقصد بذلك دراسة حركة تدفق في رأس المال الأجنبي المباشر الداخل إلى الدول النامية المضيفة في كافة صوره وأشكاله، وحركة تدفق العوائد والتحويلات الخارجة في كافة صورها وأشكالها، وأيضاً دراسة حركة صادرات وواردات الفروع العاملة في الدول النامية المضيفة، لمعرفة لمصلحة أى طرف الأثر الصافي لهذه التدفقات.

يتناول الباحث فيما يلي وجهة نظر مدرسة التبعية في هذا الخصوص، ثم بعد ذلك وجهة نظر مدرسة الاقتصاديين النيوكلاسيك.

### المبحث الأول وجهة نظر مدرسة التبعية

ترى هذه الدراسة أن صافي هذه التدفقات ليس في صالح الدول النامية المضيفة. بمعنى أن هذه الشركات م.ج. تؤدي إلى زيادة التدفق الخارج من الدول النامية المضيفة في صوره المختلفة، عن التدفق الداخل في صوره المختلفة أيضاً. الأمر الذي يؤدي إلى استنزاف موارد هذه الدول لصالح الدول المتقدمة (الدول الأم لهذه الشركات)، وهذا يقلل من معدل التراكم الرأسمالي، وبالتالي يعوق تمويل التنمية.<sup>(١)</sup> ولقد أكد هذا أيضاً تقرير الأمم المتحدة<sup>(٢)</sup>، كما يمكن الاستدلال على هذه النتيجة من المؤشرات التالية :

- 
- (1) Peter B. Evans; «National Autonomy and Economic Development: Critical Perspectives on Multinational Corporations in Poor Countries,» in Robert O. Keohane and Joseph S. Nye (eds.): Transnational Relations and World Politics (Cambridge, Mass. : Harvard Univ. Press, 1972), p. 328.
  - (2) U.N. Department of Economic and Social Affairs, Multinational Corporations in World Development (St/Eca/190, 1973), p. 54.

أولا : ضعف مساهمة الشركات م.ج. في سد الاحتياجات المالية  
لفروعها في الدول النامية المضيفة :

حيث اتضح من التحليل ما يلي :

(١) انخفاض نسبة حجم الاستثمار الأجنبي المباشر المتجه إلى الدول النامية المضيفة، إلى إجمالي التدفقات الخارجة من الدول المتقدمة والمتجهة إلى الدول النامية. حيث بلغت النسبة ٢٠,٤ ٪ في الفترة من ١٩٧٣-٧١، وانخفضت إلى ١٦,٦ ٪ في عام ١٩٨١<sup>(١)</sup>.

(٢) انخفاض مقدار ونسبة حجم الاستثمار الأجنبي المباشر إلى حجم الناتج القومي الإجمالي للدول المتقدمة، حيث تراوحت هذه النسبة ما بين ٥٨,٠ ٪ إلى ٧٤,٠ ٪ في الفترة من عام ١٩٧١ - ١٩٧٦<sup>(٢)</sup>.

(٣) انخفاض نسبة حجم الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول النامية المضيفة، بالمقارنة بنظيره في الدول المتقدمة، حيث بلغت النسبة في الدول النامية المضيفة ٣١,٢ ٪ في عام ١٩٦٧، ٢٦,٢ ٪ في عام ١٩٧٦ على التوالي، والباقي في الدول المتقدمة<sup>(٣)</sup>.

(٤) اعتماد الشركات م.ج. بصفة أساسية في تمويل الاحتياجات المالية لفروعها على السوق المحلي في الدول النامية المضيفة، أكثر من اعتمادها

(١) البنك المركزي المصري، المجلة الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد الأول، ١٩٨٣، ص ١١٤.

نقلا عن :

Development Cooperation OECD Review, 1982.  
(2) U.N., Economic and Social Council, Transnational Corporations in World Development, Are-Examination (No. 78.11. A.5, 10738, 20March, 1978), Cable 3-31, p. 235.  
(3) Ibid., Table 3-33, 3-47, pp. 237-254.



على أموالها هي<sup>(١)</sup>.

(٥) انخفاض نسبة التدفقات السنوية الداخلة إلى الدول النامية من الاستثمار الأجنبي المباشر، إلى جملة المصروفات الرأسمالية للفروع العاملة في الدول النامية المضيفة، حيث تراوحت هذه النسبة ما بين ٢,٣٣٪ في عام ١٩٦٥، ٨,٢٨٪ في عام ١٩٧١. وهذا يعنى أن ثلثي المصروفات الرأسمالي لهذه الفروع - أو أكثر - يتم تمويله من داخل الدول النامية المضيفة، كما يظهر في الجدول التالي.

---

(1) W.R. Dymsha: Multinational Business Strategy (N.Y.: McGraw-Hill Book Company, 1972), p. 166; David Zenoff & Jack Zwick: International Financial Management (New Delhi, Prentice-Hall of India Private Ltd., 1974), pp. 185-227; Endle J. KoldeL The Multinational Company; Behavioral and Managerial Analysis (London: Lexington Books, D.C. Heath and Company, 1974), p. 4; Richard E. Chves, «International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment», «Economics, Vol.XXXVIII, No. 149-52 (1971), p. 396; Sanjayalall, «Multinationals and Development: A New Book», «National Westminster Bank Quarterly Rev. (Feb. 1975), p. 59.

جدول (١-٣)

نسبة التدفق السنوي الداخل إلى الدول النامية المضيفة من الاستثمار الأجنبي المباشر/ جملة المصروفات الرأسمالية للفروع العاملة في الدول النامية المضيفة، في سنوات مختارة.

١٩٧١	١٩٦٩	١٩٦٧	١٩٦٥	سنوات
٤٠٨٧	٢٩١٠	٢١٠٥	٢٤٦٨	( أ ) تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل (مليون دولار)
١٤٢٠٠	١٠٧٨٧	٩٢٦٨	٧٤٤٠	( ب ) المصروفات الرأسمالية للفروع (مليون جنيه)
٢٢٨,٨	٢٢٧,٠	٢٢٢,٧	٢٣٣,٢	( ج ) نسبة ( أ ) : ( ب )

المصدر: إعداد الباحث من واقع الأرقام المنشورة في :

ILO, Multinational Enterprises and Social Policy (Geneva; ILO, 1973), p. 7; Grant L. Reuber, et al.: Private Foreign Investment in Developing Countries (Paris : Development Center of the Organization for Economic Co-Operation and Development, 1973), P. 5.

(٦) زيادة حجم الديون قصيرة الأجل وطويلة الأجل للدول النامية المضيفة (غير المنتجة للبترول) قبل الدول المتقدمة، حيث بلغت هذه الديون ٦١٢,٣ بليون دولار عام ١٩٨٢، بعد أن كانت ١٣٠,٢ بليون دولار في عام ١٩٧٣<sup>(١)</sup>.

(١) بادما جوتر، «أسعار الفائدة والعالم النامي»، التمويل والتنمية، الجزء ٢٠، العدد ٤ ديسمبر ١٩٨٣، ص ٣٤.

ثانياً : زيادة تحويلات عوائد الشركات م.ج. إلى خارج الدول النامية  
المضيقة :

ترى مدرسة التبعية أن الدراسات أثبتت ما يلي :

(١) ازدياد حجم المدفوعات من الدول النامية المضيقة من أجل الحصول على التكنولوجيا المتطورة التي تملكها وتحتكرها الشركات م.ج.، حيث قفزت هذه المدفوعات من ٧٠٠ مليون دولار عام ١٩٦٥، إلى ١١ بليون دولار في عام ١٩٧٥. (١) ومن المتوقع أن تصل إلى ما يزيد عن ٦٠ بليون دولار في عام ١٩٨٥، إذا سارت معدلات الزيادة على ما هي عليه (٢).

(٢) ازدياد نسبة الأرباح المحولة إلى الخارج، فقد تبين من الدراسة التي قامت بها منظمة التجارة والتنمية Unctad أن الأرباح التي حصلت عليها الاستثمارات الأجنبية المباشرة في ثمانية دول نامية، ارتفعت من ٣,٥ بليون دولار عام ١٩٦٥ إلى ٥,٤ بليون دولار عام ١٩٦٩ (٣). كما تراوحت نسبة الأرباح المحولة من هذه الدول النامية إلى الخارج/ جملة الصادرات لهذه الدول. ما بين ٨,٨٪ إلى ٩,٦٪ في الفترة من ٦٥ - ١٩٦٩، وهي نسبة ولا شك تعتبر مرتفعة (٤).

(1) U.N., Trnasnational Corporation in World Development, Op.Cit., p. 70.

(2) Id.

(3) Unctad, Proceeding of the U.N. Conference on Trade and Development, Third Session, Santiago; Chile, 13 April-21 May, 1972, Vol. 3, p. 74.

(4) Ibid., p. 73.

ثالثاً - عدم قيام فروع الشركات م.ج. العاملة في الدول النامية بالتصدير بشكل مرضى والاكتفاء بتصريف منتجاتها في السوق المحلي

يرى أصحاب مدرسة التبعية بأن فروع الشركات م.ج. العاملة في الدول النامية، لا تقوم بالتصدير بالصورة المرضية، وأنها تكتفى بتصريف منتجاتها محلياً داخل هذه الدول النامية المضيقة، مما يؤدي إلى عدم إمكان حصول هذه الدول النامية المضيفة على كمية النقد الأجنبي التي تحتاجها، أي أنها لا تساعد على سد فجوة الصرف الأجنبي، بالإضافة إلى ازدياد العجز في موازين مدفوعات هذه الدول. كما أنها بالتالي لا تساعد هذه الدول على توسيع أسواقها والوصول إلى الأسواق العالمية. (١) ولقد أثبتت الإحصاءات بالنسبة للشركات م.ج. العاملة في الدول النامية مثل : كينيا، جاميكا، الهند، إيران، كولومبيا، ماليزيا، عدم قيام هذه الشركات بدورها التصديري على النحو المطلوب من وجهة نظر الدول النامية المضيفة، كما يبدو في الجدول التالي (٢-١-٣).

وبفرض أن هذه الشركات تقوم بالتصدير، فإنها تلجأ إلى استخدام ما يسمى «بأسعار التحويل Transfer Pricing» (٢) وبالتالي تقلل من أسعار

(1) Osvaldo Sunkel, «National Development Policy and External Dependence in Latin America», in Yale H. Ferguson (ed.): Contemporary Inter-American Relations (Englewood Cliffs; N.J. : Prentice-Hall, Inc., 1972), pp. 484-5.

(٢) هو سعر السلعة المباعة بين أجزاء مختلفة لنفس الشركة . لمزيد من التفصيل انظر : H.C. Verlage: Transfer Pricing for Multinational Enterprises (Netherlands, University Press Rotterdam, 1975), p. VII.

السلع المصدرة إلى الفروع الإخوات والشركة الأم، وذلك لتقليل حصة الضرائب المدفوعة للدول النامية، وفي نفس الوقت زيادة تحويل الأرباح إلى الخارج.<sup>(١)</sup>

---

(1) U.N., Dominant Positions of Market Power of Trnastional Georations: Use of the Transfer Pricing Mechanism, U.N., Conference on Trade and Development, Geneva.

جدول (٢-١-٢)

بيانات الشركات مسجلة في السجل التجاري في مصر

نوع الشركة	إجمالي عدد الشركات	عدد الشركات التي صدرت عنها تراخيص	عدد الشركات التي صدرت عنها تراخيص	عدد الشركات التي صدرت عنها تراخيص	عدد الشركات التي صدرت عنها تراخيص	عدد الشركات التي صدرت عنها تراخيص	عدد الشركات التي صدرت عنها تراخيص
شركات	٨	٦	٦	٦	٦	٦	٦
شركات	١١٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
شركات	٥٢	٥٢	٥٢	٥٢	٥٢	٥٢	٥٢
شركات	١٦	١٦	١٦	١٦	١٦	١٦	١٦
شركات	٥٦	٥٦	٥٦	٥٦	٥٦	٥٦	٥٦
شركات	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥
إجمالي عدد الشركات المسجلة في السجل التجاري	١٥٦	١٤٦	١٤٦	١٤٦	١٤٦	١٤٦	١٤٦
عدد الشركات مسجلة في السجل التجاري	٨٨	٨٨	٨٨	٨٨	٨٨	٨٨	٨٨
النسبة المئوية	٥٦.٤	٥٦.٤	٥٦.٤	٥٦.٤	٥٦.٤	٥٦.٤	٥٦.٤

المصدر : سجل تجاري مصر ١٩٨٢، ص ٢٠٠. إعداد : كلية التجارة، جامعة الأزهر، ١٩٨٢م.

لا يوجد تاريخ

11/10/2/197, 1978, p. 22; H. Muller & H.G. Morgenstern, "Multinational Corporations and Balance of Payments Impacts in LDCs - An Econometric Analysis of Export Pricing Behavior," *Journal of Development Economics*, Vol. 1 (1974), pp. 304-32; Stephan Hynes, "The Multinational Corporations and the Law of uneven Development," in Jadhav M. Bhagwati (ed.), *Economics and World Order: From the 1970's to 1990's* (N.Y.: Free Press, 1972), p. 121.

#### رابعاً - زيادة واردات الفروع في الدول النامية المضيفة من الشركات الأخوات ومن الشركة الأم :

ترى مدرسة التبعية أن فروع الشركات م.ج. العاملة في الدول النامية المضيفة، تعمل على زيادة وارداتها من الشركات الأخوات ومن الشركة الأم. بالنسبة للمواد الخام، والسلع نمصيف المصنوعة والسلع الوسيطة، وعدم الحصول على هذه الاحتياجات من السوق المحلي في الدول النامية المضيفة، أو ما يتوافر منها داخل هذه السوق، وفي نفس الوقت التي تقوم فيه هذه السلع بأسعار أعلى من سعرها في السوق العالمي. وبالرجوع إلى جدول (٣-١-٣)، فإنه يلاحظ أن ٧٠,٨٪ من التجارة في هذه الفروع تتم بين الفروع التابعة لمجموعة واحدة، ٢٩,٢٪ بين الشركة الأم وفروعها. كما تمثل التجارة الداخلية كنسبة من جملة صادرات الشركات م.ج. حوالي ٦١,٥٪، وهي ولا شك نسبة مرتفعة، تمهد للشركة م.ج. أن تستخدم أسعار التحويل في نقل أرباحها خارج الدول النامية المضيفة إلى الأماكن التي يريدتها وتعظم فيها أرباحها، كما يعكس هذا أيضاً، مدى إدماج الاقتصاديات المحلية في الدول النامية المضيفة في الاقتصاد العالمي.

أما بالنسبة للمغالة في تقويم أسعار الواردات، فإن هناك العديد من الأمثلة في العديد من الدول النامية المضيفة التي توضح هذه المغالة في أسعار الواردات من الفروع الأخوات ومن الشركة الأم إلى الفروع العاملة في الدول النامية المضيفة. ومن هذه الأمثلة، وجد في كولومبيا في الفترة من ٦٧-١٩٧٠، أن المغالة في أسعار الواردات لفروع الشركات م.ج. العاملة في

أراضيها على النحو التالي : (١)

الصناعة	نسبة المغالة في أسعار الواردات
المستحضرات الطبية	٪ ١٥٥
السلع الكهربائية	٪ ٥٤
المطاط	٪ ٤٤
الكيمائيات	٪ ٢٥

وبالنسبة للفرق بالزيادة بين سعر الفاتورة المعلن بواسطة شركة (فايزر) في شيلي في عام ١٩٧١، والأسعار المعلنة في السوق الدولية، طبقاً لتقديرات رسمية، كان في المتوسط ٪ ٢١٤,٥ (٢). ولقد وجد في (إيران) في أواخر الستينات، أن ٪ ٣٨ من ٧٢ حالة تم فحصها في قطاع المستحضرات الطبية - وهي الحالات التي قامت بالمغالة في أسعار المنتجات الوسيطة - وصلت فيها نسبة المغالة إلى ٪ ٢٠٠ - ٪ ٩٩٩، وفي ٪ ٦ من الحالات كانت أعلى من هذا بكثير، وفي حالة واحدة وصلت إلى أكثر من مائة ضعف (٣).

- (1) Constantine V. Vaitos, «Considerations on Technological Requirements in Developing Countries with Observations on Technology Licensing Agreements,» Paper Presented to the Unieq symposium on Problems and Prospects of Industrial Licensing in Developing Countries, held in N.Y., May (1972). (Id/WG. 130/3), pp. 4-10.
- (2) National Bank for Foreign Trade, Comercio Exterior (English Edition), Mexico. (Sep. 1973), p. 16.
- (3) Sanjaya Lall, «Major Issues in Transfer of Technology to Developing Countries : A Case Study of the Pharmaceutical Industry,» in Coll a Boration with the Unctad Secretariat, Geneva (TD/B./C.6/4, 1975), p. 42).



وفى دراسة لصناعة المصبوغات فى الهند فى عامى ١٩٧١-٧٠،  
أوضحت اختلاف سعر السوق للمواد الخام المستوردة الذى دفع بواسطة  
الشركات المحلية، والسعر الذى دفعته فروع الشركات م.ج. العاملة فى الهند  
فى هذه الصناعة. وتراوحت المغالاة ما بين ١٤٣٪-٣٤٧٪، دفعتها زيادة هذه  
الفروع إلى الشركة الأم أو الشركات الأخوات مقابل استيرادها هذه المواد  
الخام<sup>(١)</sup>.

---

(1) K.K. Subranmanian and P. Mohanan Pillai, «Implications of Technology Transfer in Export - LED Growth Strategy», «Economic and Political Weekly (Bombay), Vol. XI, No.44 (30 Oct., 1976). p. 1733.

جدول ( ٣-١ )  
التجارة الداخلية من طرق المراكز الأمريكية لعام ١٩٧٠  
( مليون دولار )

مناطق تجارية دولية	الدول النامية		الدول المتقدمة		مجلة المبيعات		مجموع
	%	كل المبيعات ( قيمة )	%	كل المبيعات ( قيمة )	%	كل المبيعات ( قيمة )	
٨٣١	٢٤٥٠	٨٥	٧١٨٠	٦١٢	١١٢٤٠	٧٠٨	٢٠٨٧٠
١٦٩	١٤٠	١٥	١٣٢٠	٣٨٨	٧١٢٠	٢٩٦	٨٦٢٠
٧٠٠	٢٩٥٠	٧٠٠	٨٤٥٠	٧٠٠	١٨٣٦٠	٧٠٠	٢٤٤١٠
							مجلة التجارة الداخلية
							نسبة توزيع صادرات المراكز إلى البروق :
							مناطق من أجل إمداد البضائع
							مناطق إقليمية
							أخرى
							المجموع
							الصادرات كسبة من المبيعات الكلية
							الصادرات الداخلية كسبة من مجلة الصادرات
							الصادرات الداخلية من البروق إلى المراكز الأم

المصدر ر : إمداد البحوث من واقع الأرقام المبرزة في :  
U.S. Department of Commerce, Bureau of Economic Analysis, Special Survey of U.S. Multinational Companies, 1970 (Washington, D.C.: U.S. Printing Office, 1972), p. 14.

#### خامساً - خلق التكامل بين فروعها المنتشرة حول العالم :

وأخيراً فإن الشركات م.ج. تقوم بإنشاء العديد من الفروع المنتشرة حول العالم - وهو أمر لصيق الصلة بتعدد الجنسية، فى إطار من دراسة وإعيرة واستراتيجية محددة، تؤدي فيها كل وحدة الدور المرسوم لها. وعليه فإن هذا الانتشار والتعدد أمر حتمى فى بعده الجغرافى وفى تعدد الدول، ولكن البعد الاستراتيجى - وهو اختيارى - المتعلق بتحديد أفضل الدول للعمل بها، وماذا ستستفيد الشركة من العمل بها، وما هو الدور الموكل للفرع أن يقوم به فى إطار تكامله مع بقية فروع الشركة م.ج.، كل ذلك من أجل تعظيم أهداف الشركة. ويكون اختيار الموقع الجديد إنعكاساً للمزايا التى تحمل عليها الشركة من ورائه، مثال الحماية التلقائية والطبيعية تجاه المخاطر من طريق الانتشار والتنويع وتوزيع المخاطرة، أو عن طريق تقليل احتمال تدخل حكومات الدول المضيفة من أجل تأميم الفرع حيث أنها لن تستفيد كثيراً من هذا، حيث أن الفرع لا يمثل سوى مرحلة من مراحل الإنتاج، أما باقى المراحل فموجودة فى دول أخرى، وهذا فى حالة التكامل الرأسى (قيام كل فرع بمرحلة معينة من مراحل الإنتاج من نفس المنتج، سواء أكان للخلف أو للأمام)، أما فى حالة التكامل الأفقى (أى تصنيع المنتج فى دول مختلفة) قد تكون قائمة للدول النامية أكثر فى هذه الحالة وحتى فى حالة التأميم.

يفسر هذا التكامل أيضاً، التجارة الداخلية بين الفروع الأخوات، وبين الشركة الأم والفروع التابعة لها، كما سبق، وينتج عنه مزيد من الضغط على ميزان المدفوعات، للدول المضيفة.

من زاوية أخرى، إن إنشاء هذه الحلقات المنتشرة والمتكاملة فى إطار

استراتيجية دولية تعظم مصالح الشركة م.ج.، وف ينفس الوقت هى حلقات  
ضعيفة وارتباطها ضعيف أيضاً بالاقتصاد المحلى المضيف لها، وبالتالي يكون  
الدمج هنا مع الاقتصاد العالمى وليس مع الاقتصاد المحلى، ويضاف إلى هذا أن  
التوجيهات تأتى إلى الفرع من المركز الرئيسى مباشرة وفقاً لما يراه فى مصلحة  
الشركة الأم بغض النظر عن مصلحة الدولة المضيفة.

#### الخلاصة :

يترتب على ما سبق ذكره، من قيام الشركات م.ج. باستغلال قدر ضئيل من رأس المال الأجنبي المباشر لاستثماره في الدول النامية المضيفة، والاعتماد على التمويل المحلي لسد الاحتياجات المالية لفروعها، وزيادة تحويلات العوائد إلى الخارج في أشكالها المختلفة، وعدم قيام الفروع العاملة في الدول النامية المضيفة بالتصدير بالشكل المرضى واكتفائها بتصرف منتجاتها في السوق المحلي أضف إلى ذلك، استيراد الفروع لاحتياجاتها من مستلزمات الإنتاج والسلع الوسيطة من الشركة الأم والفروع الأخوات وعدم اللجوء إلى السوق المحلي للحصول منه على ما هو متاح فيه - مع الأخذ في الاعتبار استخدام أسعار التحويل للتقليل في قيمة الصادرات والمغالة من قيمة الواردات. أخيراً، اهتمام هذه الشركات بإحداث التكامل بين فروعها المنتشرة حول العالم، أكثر من اهتمامها بإحداث التكامل بين فروعها والاقتصاديات المحلية في الدول النامية المضيفة. يترتب على ذلك مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها في أن هذه الشركات لا تساعد الدول النامية المضيفة على التغلب على الفجوة التمويلية، بل إنها قد تساعد على زيادتها، كما أنها لا تساعد أيضاً في التغلب على فجوة الصرف الأجنبي. ويساعد على حدوث هذا مجموعة من العوامل منها :

(١) استنزاف الفائض الاقتصادي للدول النامية المضيفة، وبالتالي التأثير السلبي على معدل تراكم رأس المال في هذه الدول<sup>(١)</sup>. يوضح هذا جدول

(1) Gustav F. Parnek, «Aid, Foreign Private Investment, Savings, and Growth in Less Developed Countries»; J. of Political Economy, Vol. 81 (Jan./Feb - Nov./Dec., 1973), pp. 120-30; Kanhaya N. Gupta, «Foreign Capital In Flows, Dependency Burden, and=

(٣-١-٤)، حيث أن مدفوعات الدخل دائماً أكبر من تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل إلى الدول النامية المضيفة، وبالتالي يحدث تحويل عكسي للموارد، من الدول النامية المضيفة (الفقيرة) إلى الدول المتقدمة (الغنية).

(٢) تقليل أرباح الشركات المحلية - بل التسبب في خسارتها في بعض الأحوال، بسبب المنافسة السعرية بينها وبين الشركات م.ج. العاملة في الدول النامية، الأقدر والأقوى، وهذا يقلل من معدل الأرباح المحتجزة والمعاد استثمارها. وبالتالي التأثير على مصدر هام من مصادر تمويل التنمية وهو فائض الشركات - الذي تزداد أهميته إذا أخذنا في الحسبان ضعف مدخرات الأفراد في الدول النامية لانخفاض مستوى دخولهم.

(٣) زيادة نفقات الحكومة المضيفة في الدول النامية، بسبب الإنفاق على الدعاية للمجالات والمشروعات الاستثمارية بغرض جذب هذه الشركات للعمل في أراضيها، وهذا يؤدي إلى تقليل معدل الادخار الحكومي، وهو مصدر من مصادر تمويل التنمية.

---

= Saving Rates in Developing Countries; A Simultaneous Equation Model,» Kyklos, Vol. 28 (1975), pp. 358-74; Young Kihanh, «The Effect of Foreigns Resources on Domestic Savings,» The South African J. of Economics, Vol. 42, No. I (1974), pp. 215-27; John H. Dinning, «Multinational Enterprises and Domestic Capital Formation,» The Manchester School of Economic and Social Studies, Vol. XLI, No. 3 (Sep. 1973), pp. 283-310; Kaj Areskoug, «Private Foreign Investment and Capital Formation in Developing Countries,» Economic Development and Cultural Change, Vol. 24, No. 3 (April, 1976), pp. 539-45.

(٤) إضعاف حصيلة الدولة من الضرائب والجمارك، بسبب الإعفاءات الجمركية<sup>(١)</sup>، كما أن استخدام أسعار التحويل يؤدي إلى تقليل وعاء الضريبة<sup>(٢)</sup>.

- 
- (1) Gerald M. Meler: «The International Economics of Development; Theory and Policy (N.Y.: Harper & Row, 1968), pp. 143-4.  
(2) R. Küller, «(More) on Multinationals; Poverty is the Product,»The Foreign Policy, Vol.13 (1973-1974), pp. 71-103.

جدول (٤-١-٢)

تدفق الاستثمار المباشر ومدفوعات الدخل بالنسبة للدول النامية المصنفة في الفترة من ١٩٧٥-٦٧.

١٩٧٥	١٩٧٤	١٩٧٣	١٩٧٢	١٩٧١	١٩٦٧	مجموعة الدول، ونوع التدفق
جملة الـ ٦٩ دولة :						
...	٢١٠٠-	٣٠٩٤	١٣٥٩	١٩٤٢	١٢٠٠	الاستثمار المباشر
...	١٦٤٢٠-	٩٨٠٠-	٧٦٠٠-	٥٩٨٩-	٤٤٨٠-	مدفوعات الدخل
-	١٨٥٢٠-	٦٧٠٧-	٦٢٤١-	٤٠٤٧-	٢٢٨٠-	
الدول المنتجة للبتروöl :						
٣١٠٤	٥٢٦٩-	١٣٤	٣٧٥-	٦١٨	٢٧٠	الاستثمار المباشر
٩١٢٨-	١٣٦٠٠-	٧٢٠٠-	٥٧٥٢-	٤٣١٣-	٢٩٠٠-	مدفوعات الدخل
٦٠٢٤-	١٨٨٦٩-	٧٠٦٦-	٦١٢٧-	٣٥٩٥-	٢٥٢٠-	
الدول غير المنتجة للبتروöl :						
...	٣١٦٩	٢٩٦٠	١٧٣٤	١٣٣٤	٨٣٠	الاستثمار المباشر
...	٢٨٢٠-	٢٦٠٠-	١٨٤٨-	١٦٧٦-	١٥٨٠-	مدفوعات الدخل
...	٣٤٩٠	٢٦٠+	١١٤-	٣٥٢-	٧٥٠-	
من هذه الدول :						
أفريقيا						
...	٢٧٨	٢٧٦	٢٣١	١٨٤	١٨٠	الاستثمار المباشر
...	٣٥٠-	٢٤٠-	٢١٢-	١٩٦-	٢٤٠-	مدفوعات الدخل
...	٧٢-	٦٤-	١٩+	١٧-	٦٠-	
الشرق الأوسط						
٩	-	-	-	١-	...	الاستثمار المباشر
...	١٢-	١٤-	١٦-	٩-	٣١-	مدفوعات الدخل
-	١٢-	١٤-	١٦-	١٠-	٢١-	
آسيا						
١٣١٧	١٢٧٧	٧٥٥	٤٥٢	٣١٠	١٣٦	الاستثمار المباشر
...	٩٢٧-	٧٥٥-	٤٥٥-	٢٦٩-	٢٣٩-	مدفوعات الدخل
-	٣٥٠+	-	٢-	٤١+	١٠٢-	
نصف الكرة الغربي						
٢٥٥٢	١٦١٤	١٩٢٩	١٠٥١	٨٣١	٥٢٠	الاستثمار المباشر
...	١٥٥٠-	١٤٥٦-	١١٦٥-	١٢٠٢-	١٠٦٨-	مدفوعات الدخل
-	٦٤+	٤٨٣-	١٠٤-	٢٣١-	٥٤٨-	

المصدر : إعداد الباحث من واقع الأرقام المنشورة في :

U.N., Transnational Corporation in World Development: A Re-Examination. Op.Cit., Table 3-45, p. 251.



## المبحث الثاني وجهة نظر مدرسة الاقتصاديين النيوكلاسيك

تختلف مدرسة الاقتصاديين النيوكلاسيك مع مدرسة التبعية في عدة نقاط أهمها :

أولا - طريقة وأدوات قياس الآثار المترتبة على تحركات رأس المال المباشر وعوائده :

حيث يعترض (فرنون) وزملاؤه في مدرسة جامعة هارفارد على :

(١) الانتقاد الخاص بمساهمة الشركات م.ج. في زيادة العجز في موازين مدفوعات الدول النامية المضيفة. حيث لم يستطع كتاب مدرسة التبعية - وبكل المقاييس - أن ينسبوا ما يحدث في موازين المدفوعات في الدول النامية المضيفة من عجز أو زيادة - إلى الشركات م.ج. (١)

(٢) الاعتراض على قياس آثار تدفق رأس المال الأجنبي وعوائده، بفرض ثبات المنفعة بين الأطراف المختلفة (الشركة م.ج.، والدولة النامية المضيفة)، حيث أنه لا يجب أن ينظروا إلى المنفعة على أنها ذات قيمة ثابتة بحيث ما يحصل عليه طرف يكون بالضرورة على حساب الطرف الآخر، بل يجب النظر إليها على أنها منفعة ذات قيمة متزايدة، بحيث أن ما يحصل عليه طرف لا يكون بالضرورة على حساب الطرف الآخر (٢).

- (1) Rhymond Vernon : The Economic and Political Consequences of Multinational Enterprise: An Anthology (Boston: Devision of Research, Graduate School of Business Administrations, Harvard Univ., 1972), p. 75.
- (2) Raymond Vernon: Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U.S. Enterprises (N.Y.: Basic Books, 1971), p. 268.

- (٣) الاعتماد فى القياس على أرقام الحسابات الظاهرة بدفاتر الشركة الأم،  
والتي تم إعدادها وفقاً لمبادئ المحاسبة التقليدية (التاريخية)، والتي يترتب  
عليها قياس غير سليم ومضلل للآثار، حيث تأخذ قيمة الاستثمار  
بالقيمة التاريخية، وقيمة العوائد المحولة بالقيمة الحالية، كما يهمل  
القياس قيمة الموارد التي تم خلقها فى الفرع<sup>(١)</sup>.
- (٤) عدم تضمين قياس آثار تدفق رأس المال والعوائد من وإلى الدول التنمية  
المضيفة، الآثار الضمنية التي تحدث فى الناتج المحلى فى هذه الدول،  
وبالذات تلك التي تؤثر على موازين المدفوعات (سواء بالسلب أو  
بالإيجاب) مثل زيادة إنتاج هذه الشركات فى الدول النامية المحلية  
وتصريف هذا الإنتاج فى السوق المحلى، فإن هذا سوف يقلل الواردات  
من هذه السلع وبالتالي تخفيف الضغط على ميزان المدفوعات<sup>(٢)</sup>.
- (٥) استخدام وسائل قاصرة للقياس ولا تمكن من إصدار أحكام عامة عن  
مدى هذه الآثار<sup>(٣)</sup>.

وبضيف (ثرون)، إنه لكي يمكن التعرف على الآثار المترتبة على تدفق  
الاستثمار الأجنبي المباشر وعوائده على موازين مدفوعات الدول النامية  
المضيفة، فإنه يجب أن تحدد<sup>(٤)</sup>:

- (1) Raymond Vernon, «A Program of Research on Foreign Direct Investment,» in C. Fred Bergsten (ed.): The Future of International Economic Order:: An Agenda for Research (Lexington, Mass.: D.L. Heath and Company, 1973), p. 95.
- (2) Raymond Vernon, «The Operations of Multinational United States Enterprises in Developing Countries (N.Y.: U.N. Unctad, TD/B/399, 1973), p. 20.
- (3) Raymond Vernon, «Foreign Operations,» in James W. Ackle (ed.) : Social Responsibility and the Business Predicament (Washington, D.C.: The Brooking Institution, 1975), p. 245.
- (4) Vernono, «A Program of Research on Foreign Direct Investment,», Op.Cit.

(أ) ماذا سيكون عليه حالة الدول النامية المضيفة، إذا لم تقوم الشركات م.ج. بالاستثمار المباشر في هذه الدول؟ ويشير هنا إلى أنه يجب الأخذ في الاعتبار العديد من الجوانب منها، إحلال الواردات والصادرات غير المنظورة، صافي الأرباح المحتجزة والمعاد استثمارها في الفروع في الدول النامية المضيفة باعتبارها تدفق داخل.

(ب) هل تستطيع الدول النامية المضيفة أن تنتج ما تقوم الشركات م.ج. بإنتاجه في أراضيها بدون تحمل تكلفة إضافية؟ فإذا أمكن ذلك، اعتبرت الأرباح المدفوعة لهذه الشركات والمحولة إلى الخارج، استنزافاً للموارد الاقتصادية للدول النامية المضيفة، والعكس صحيح.

ثانياً - الآليات التي تستخدمها الشركات م.ج. وتؤثر بها على تدفقات العوائد إلى خارج الدول النامية المضيفة :

تعرض مدرسة الاقتصاديين النيوكلاسيك على الآليات المنسوبة للشركات م.ج. والتي تؤثر بها على تدفقات العوائد والتحويلات إلى خارج الدول النامية المضيفة. وتركز اعتراضاتها في النقاط التالية :

(١) بالنسبة للانتقاد الخاص باعتماد هذه الشركات أساساً على السوق المحلية في الدول النامية المضيفة لاستيفاء احتياجاتها المالية وعدم الاعتماد على مواردها هي. ترى هذه المدرسة، أن هذا الانتقاد غير سليم بالمرّة، لأن رأس المال الأجنبي المباشر يعتبر مفيداً للتنمية في هذه الدول، سواء أكان حجمه صغيراً أم كبيراً<sup>(١)</sup>. وأن هذه الموارد - رغم قلتها - لازمة

(1) R. Vernon, «Multinational Enterprise and National Sovereignty», Harvard Business Rev., Vol. 45 (March-April, 1967), p. 163.

لتحريك الموارد المحلية لتمويل التنمية فى هذه الدول النامية المضيفة. كما أنه من وجهة النظر الاقتصادية، فإن الآثار المترتبة على الاستثمار الأجنبي المباشر، لا تتحدد بمقدار تحركات الموارد عبر الحدود القومية بين الدول، بقدر ما تتحدد بقدرتها - أيضاً - على تحريك الموارد المحلية داخل الدولة النامية المضيفة للاشتراك فى التنمية. <sup>(١)</sup> على هذا، فإن الشركات م.ج. تقوم بمساهمة فعالة بالنسبة للدول النامية المضيفة بسبب قدرتها على تحريك موارد هذه الدول، من أجل التنمية. كما أن الشركات م.ج. عندما تحصل على احتياجاتها المالية من المصادر المحلية، فإنها بذلك تخدم الإقتصاد المحلى فى الدول النامية المضيفة، حيث أنها أقدر على استخدام هذه الموارد بفاعلية أكبر مما لو استخدمتها الشركات المحلية <sup>(٢)</sup>. وإن كانت تعترف هذه المدرسة بأن هذه الشركات تبيع كثيراً فى مقابل استثمار أموالها فى الدول النامية المضيفة <sup>(٣)</sup>.

(٢) يعترض (فرون) على النقد الخاص بأن الشركات م.ج. تكتفى بتصريف منتجاتها فى السوق المحلى فى الدول النامية المضيفة ولا تقوم بالتصدير بالصورة المطلوبة. وبالتالي فهى لا تساهم فى تمويل التنمية،

- (1) Vernon, «The Economic and Political Consequences, Op.Cit., p. 79.
- (2) R. Vernon, « Multinational Enterprises in Developing Countries;» An Analysis of National Policies (N.Y.) : U.N.Industrial Development Organization, 1975), pp. 20-1.
- (3) Sidney M. Robbins & Robert B. Stobaugh, «Financing, Foreign Affiliates,» Financial Management, Vol. I (Winter, 1972), pp. 60-2; R.B. Stobaugh, «How Investment Abroad Creates Jobs at Home,» Harvard Business Rev., Vol. 50 (Sep.-Oct., 1972), pp. 118-26; R. Vernon, «Conflict and Reslution Between Foreign Direct Investors and Less Development Countries,» Public Policy, Vol. 27 (1968), p. 345.

ولا في تخفيف حدة فجوة الصرف الأجنبي، ولا تساهم في تخفيف الضغط على ميزان المدفوعات. وعليه، فبدلاً من أن تساهم هذه الشركات في حل هذه المشكلات فإنها تساعد على تفاقمها. ويتساءل، كيف لا يكون إمداد السوق المحلي بما يحتاجه من السلع والخدمات في صالح الدول النامية المضيفة؟ وأن هذا يخفف الضغط على ميزان المدفوعات، حيث أن هذه المنتجات كانت الدولة سوف تستوردها وتدف في مقابلها الشيء الكثير. وأيضاً، فإن هذا يخفف من الطلب على الصرف الأجنبي، بما يتيح الفرصة للأجهزة المسؤولة لاستخدام حصيلة الصرف الأجنبي في أوجه التنمية المختلفة<sup>(١)</sup>. كما أنه بالمقارنة بين صادرات فروع الشركة م.ج. وصادرات الشركات المحلية، نجد أن نسبة الصادرات / الإنتاج. في الأولى أعلى من الثانية.<sup>(٢)</sup> بالإضافة إلى أنه يجب أخذ عامل الحجم في الحسبان بالنسبة للفروع، حيث أن هناك تناسباً طردياً بين معدل الصادرات وحجم الفرع، وأن هذه الشركات تحقق مزيد من الإشباع للمستهلك المحلي. ومزيد من فرص الاختيار، وتوفير السلع بجودة أعلى وسعر أرخص.

(٣) يعترض (فرون) على الانتقاد الخاص بأن الأرباح المحولة إلى الخارج - بكل ما تعنيه وتخويه، هي مفتاح الآليات التي عن طريقها تزاوّل الشركات م.ج. الآثار السلبية على ميزان المدفوعات للدول النامية المضيفة. حيث أن نسبة الأرباح المحولة إلى الخارج لا تمثل شيئاً مذكوراً

- (1) Vernon, «The Economic and Political Consequences», Op.Cit., p. 67.  
(2) Vernon, «Multinational Enterprises in Developing Countries», Op.Cit., p. 24.

إذا ما قورنت بالقيمة المضافة محلياً في الدول النامية المضيفة بواسطة الشركات م.ج. العاملة في هذه الدول. وعليه، فإن معظم الانتهاكات المنصبة على تحويلات الأرباح إلى الخارج والآثار المترتبة عليها، لا تتعلق أساساً بالأرباح المحولة بقدر ما تتعلق بطريقة القياس، حتى لا يمكن تجنب التقدير الحكمي بهذه الأرباح، وعدم الاعتماد على الإحصاءات المنشورة في هذا الخصوص لأنها محدودة الفاعلية<sup>(١)</sup>.

(٤) يعترض (فرون) على أن الشركات م.ج. تستخدم أسعار التحويل لإخفاء الأرباح وتحويلات رأس المال إلى خارج الدول النامية المضيفة. فيرى - أيضاً Stobaugh، أنه على الرغم من أن هذه الشركات تتمتع بالمرونة الفائضة والقدرة على استخدام هذا الفن، إلا أن هذا في حد ذاته لا يعتبر مؤشراً على استخدامه، أو حتى على المدى الذي يستخدم فيه، ولا على المجالات أو الأهداف<sup>(٢)</sup>. كما أنه ليس من السهل قياس هذه الآثار السلبية التي تترتب على استخدام أسعار التحويل بدون اللجوء إلى الأحكام التقديرية<sup>(٣)</sup>. بالإضافة إلى هذا، فإن استخدام أسعار التحويل ليس دائماً ضد مصلحة الدول النامية المضيفة، حيث ثبت أن شركات استخراج البترول تستخدم هذه الفنون لبقاء الأرباح في الدول النامية

- 
- (1) Vernon, «Conflict and Resolution», Op.Cit., p. 336; Vernon, «The Operations of Multinational U.S. Enterprise», Op.Cit., P. 19.  
(2) Vernon, «Sovereignty at Bay», Op.Cit., P. 169; Robert B. ????, «The Multinational Corporation, Measuring the Consequences, » Columbia J. of World Business, Vol. 6 (Inv. Feb. 1971), p. 62.  
(3) Vernon, «The Operations of Multinational U.S. Enterprises, » Op.Cit., P. 18.

المضيقة<sup>(١)</sup>. كما أن الشركات م.ج. تعد أكثر استجابة للقوانين الرسمية في الدول النامية المضيقة. وذلك لأنها أكثر حساسية وخوفاً من رد الفعل لدى هذه الدول، الذي قد يسبب لها من الخسائر ما يفوق بمراحل ما قد توفره من الضرائب باستخدام فنون أسعار التحويل<sup>(٢)</sup>. وفي رأي (فرنون) أن المشكلة تكمن في عبارة «تحويل الأرباح إلى الخارج»، ومدى ما تمثله من حساسية للدول النامية المضيقة، وأن هذه الدول سوف ترفض هذا التحويل وتعرض عليه، حتى ولو كانت هذه الأرباح أقل القليل<sup>(٣)</sup>.

- 
- (1) Vernon, «Multinational Enterprises in Developing Countries», Op.Cit., p. 38.
  - (2) Vernon, «Multinational Enterprises and National Sovereignty», op.cit., p. 163.
  - (3) Vernon, «Foreign Trade Foreign Investment, Hard Choices for Developing Countries», in his Anthology , Op.Cit., p. 30.

ترى مدرسة الاقتصاديين النيوكلاسيك أن الشركات م.ج. تساعد الدول النامية المضيضة على التغلب على فجوة التمويل، وعلى فجوة الصرف الأجنبي. حيث أن رأس المال المباشر الذي تجلبه - مهما كان حجمه - للاستثمار في الدول النامية المضيضة، ويعتبر إضافة لرأس المال المحلي، وهذا يفيد التنمية، ليس هذا فقط، بل أن هذا الاستثمار يحرك الموارد المحلية للاشتراك في التنمية. وإذا كانت هذه الشركات تعتمد على السوق المحلي في سد احتياجاتها المالية، فإن هذا أيضاً في صالح هذه الدول، حيث أن هذه الشركات تعتبر أكفأ في استخدام هذه الموارد من الشركات المحلية، وبالتالي سوف تساعد على تحقيق أهداف التنمية بمعدل أكبر. كما أن تصريف المنتجات داخل السوق المحلي وعدم القيام بالتصدير بالصورة الواجبة، يؤدي إلى تحقيق مزيد من الإشباع للمتسهلكين، وتوفير فرصة أكبر للاختيار أمامهم. ويساعد هذا في تخفيف الضغط على موازين المدفوعات في هذه الدول بسبب تقليل حجم الاستيراد من هذه السلع، وأيضاً يخفف الضغط على حجم العملات الصعبة بما يتيح الفرصة لاستخدامها في احتياجات التنمية الأخرى. ولا تمثل الأرباح التي تحولها فروع هذه الشركات خارج الدول النامية نسبة كبيرة، وأن القيمة المضافة التي تحققها هذه الفروع داخل هذه الدول المضيضة أكبر بكثير من هذه الأرباح. والمشكلة في تضخيم هذا، إنما ترجع إلى طريقة القياس، وإلى حساسية موضوع تحويل الأرباح إلى الخارج بالنسبة للدول النامية المضيضة. وتعتبر الشركات م.ج. أكثر استجابة للقوانين الرسمية في الدول النامية المضيضة من الشركات المحلية، خوفاً من رد فعل هذه الدول تجاهها، إذا هي خالفت هذه القوانين.



كما تعترض هذه المدرسة على طريقة قياس تحركات رأس المال والدخل من وإلى الدول النامية المضيفة، والآثار المترتبة عليها. حيث لم يثبت أن ما يحدث في موازين مدفوعات الدول النامية المضيفة من آثار سلبية، إنما يرجع للشركات م.ج. كما تعترض على فرص ثبات المنفعة بين الطرفين، بل هي منفعة متزايدة. وأيضاً تعترض على استخدام أرقام ذات طبيعة مختلفة أثناء القياس، فالاستثمار (بالقيمة التاريخية)، والدخل (بالقيمة الحالية) بالإضافة إلى الاستعانة بالتقدير الشخصي في الكثير من المسائل مما يخلق عملية التحيز ضد هذه الشركات ؟

وأخيراً ترى هذه المدرسة، أن هذه الدول كان لا يمكن لها - حتى وإن أرادت واستطاعت - أن تحقق المزايا المختلفة التي تحصل عليها من الشركات م.ج.، إذا قامت هي بالإنتاج وتحملت في سبيل ذلك تكاليف باهظة أكبر بكثير مما تدفعه للشركات م.ج.



الفصل الثاني  
مدى إحلال الإنتاج الأجنبي  
محل الإنتاج المحلي



يقصد بذلك أن تمل فروع الشركات م.ج. العاملة فى الدول النامية المضيفة، ومنتجاتها، ومديريها، محل الشركات الوطنية ومنتجاتها ومديريها، ويتناول الباحث فيما يلى عملية الإحلال هذه من وجهة نظر مدرسة التبعية، ومن وجهة نظر مدرسة الاقتصاديين النيوكلاسيك.

### المبحث الأول وجهة نظر مدرسة التبعية

ترى مدرسة التبعية أن الشركات م.ج. تسعى وبإصرار على أن تمل فروعها فى الدول النامية المضيفة محل الشركات المحلية، وكذلك مديريها، وكذلك منتجاتها. وتتبع فى ذلك عدة أساليب عند قيامها بهذا الإحلال منها: (١)

(١) الاستيلاء على الشركات المحلية.

(٢) إنشاء فروع مملوكة لها بالكامل.

(٣) تأجير (أو بيع) التكنولوجيا للمنتجين المحليين لإنتاج المنتج الأجنبى محلياً.

(٤) استيراد السلع تامة الصنع لإعادة بيعها فى السوق المحلى - (إلى جانب ما تنتجه فروعها فى الدول النامية المضيفة).

(١) لمزيد من التفصيل انظر :

- Theodore H. Moran, «Multinational Corporation and Dependency: A Dialogue for Dependistas and Non-Dependistas», International Organization, Vol. 32, No. I (Winter, 1978, p. 86; Benico Viero Schmidt, «Dependency and the Multinational Corporation», in Frank Bonilla & Robert Girling (eds.) L Structures of Dependency (Stanford: Institute of Political Studies, Stanford Univ., 1973), pp. 19-20.

تفضل الشركات م.ج.، كسمة عامة من السمات السلوكية التي تميز هذه الشركات - كما سيأتى فيما بعد، إتباع أسلوب معين عند الدخول للعمل فى الدول النامية المضيفة، هو تقريباً كما يلى :<sup>(١)</sup>

٤٥,٥ ٪ الاستيلاء على شركات قائمة، ٤٢,٥ ٪ إنشاء شركات حديثة، ١٢ ٪ أخرى وغير معروفة. ويختلف هذا السلوك فى الدول النامية المضيفة عنه فى الدول المتقدمة المضيفة، ففى الأولى كان ٣١,٦ ٪ للاستيلاء، ٥٧,٩ ٪ للمنشأة حديثاً، ١٠,٥ ٪ للأخرى. أما الثانية فكان، ٥٣,٨ ٪ للاستيلاء، ٣٣,٣ ٪ للمنشأة حديثاً، ١٢,٩ ٪ للأخرى.

يتضح مما سبق، أن السلوك المفضل اتبعه عند الدخول للعمل فى الدول المضيفة عموماً هو الاستيلاء على الشركات المحلية القائمة وبالتالي تحقق العديد من المزايا من وراء هذا منها، التخلص من منافس محتمل، تملك مزايا هذا المنافس بدون مجهود أو مشاكل. كما أن الاستيلاء يعتبر أسرع وسيلة للدخول للعمل فى الدول المضيفة، ويجنب الشركة م.ج. مشاكل فترة الإنشاء وأخيراً، يتم للشركة م.ج. السيطرة على السوق المحلى، ومن ثم إحلال الإنتاج الأجنبى محل الإنتاج المحلى.

ومن زاوية صيغة الملكية، فإن السمة العامة للسلوك التى تفضلها الشركات م.ج. عند العمل فى الدول المضيفة هى الملكية الكاملة لفروعها، ثم ملكية أقلية<sup>(٢)</sup>. ويرجع تفضيل الشركات م.ج. لصيغة الملكية الكاملة لفروعها إلى رغبتها فى ضمان السيطرة الكاملة على هذه الفروع وتوجيهها

(١) انظر ص.

(٢) انظر ص.

الوجهة التي تريدها بدون تدخل الأطراف المحلية، وأيضاً الرغبة في عدم المشاركة في الأرباح، وهذا لا ينفي أنها ابتكرت أساليباً جديدة ومتعددة للسيطرة على إدارة الفروع، - حتى وهي تمتلك ملكية أقلية - مثل عقود الإدارة، عقود نقل التكنولوجيا.

من زاوية أخرى - وفي نفس الوقت وبشكل موازى لما سبق، فإن الشركات م.ج. تقوم بإحلال المديرين الأجانب محل المديرين المحليين، وتأخذ هذا أحد صورتين، أو كلاهما<sup>(١)</sup>:

(١) تعيين مديرين أجانب يترأسوا المديرين المحليين أو يحلوا محلهم في الفروع المستولى عليها في الدول النامية المضيفة.

(٢) جذب أفضل العناصر الإدارية من الشركات المحلية للعمل في فروع الشركات م.ج. تحت إمرة المديرين الأجانب.

ويترب على إحلال المديرين الأجانب محل المديرين المحليين عدة نتائج ضارة بالدول النامية المضيفة منها: (٢)

(١) حرمان هذه الدول من أفضل كوادرها الفنية والتي هي في أمس الحاجة إليها من أجل دفع وقيادة عملية التنمية.

- 
- (1) Albert O. Hirshman, «How to Divest in Latin America and Why?», in A.O. Hirshman (ed.): A Bias for Hope: Essays on Development and Latin America (New Haven; Conn.: Yale Univ. Press, ), p. .
- (2) Osvaldo Sunkel, «The Pattern of Latin American Dependence.» in Victor L. Urquidí & Rosemary Throp (eds.): Latin America in the International Economy (N.Y.: John Wiley & Sons, ), p. 177.

(٢) تحول هذه القوة الإدارية، من قوة تواجه الشركات م.ج. وتواجه غزوها وتغلغلها داخل دولهم النامية المضيفة، إلى قوى مويده لهذه الشركات وخليفة لها، بحكم المصلحة المشتركة، وبالتالي مساعدتها على مزيد من السيطرة على دولها النامية وعلى مزيد من التغلغل فيها.

(٣) لارتفاع تكلفة إعداد عنصر العمل بالنسبة للدول النامية المضيفة، حيث أن هذه الكفاءات وهي أصلاً جزء من استثمار الدول النامية المضيفة - ثم الصرف عليها وتجهيزها من الموارد المحدودة لهذه الدول.

وبشكل عام، فإن الشركات م.ج. ليست مضطرة لأن تقوم بشراء الشركات المحلية لكي تقوم بإحلال الإنتاج الأجنبي محل الإنتاج المحلي، حيث أنها تستطيع أن تحقق ذلك عن طريق ملكيتها للمزايا الاحتكارية المختلفة التي تتمتع بها في مواجهة منافسيها المحليين، التي تعمل في الأجل الطويل على التخلص من هؤلاء المنافسين<sup>(١)</sup>.

ولقد أثبتت العديد من الدراسات، أن هذه الشركات م.ج. تسيطر في الواقع العملي في بعض الدول النامية المضيفة، على بعض الصناعات، مثل الصناعات التحويلية، ففي الأرجنتين على سبيل المثال، تسيطر هذه الشركات على ٣١٪ من ناتج هذه الصناعة، وعلى ١١٪ من العمالة فيها<sup>(٢)</sup>. وأيضاً في المكسيك، نجد أنها تسيطر على ٢٨٪ من قيمة مبيعات هذه الصناعة<sup>(٣)</sup>.

(1) Giovanni Arrighi, «International Corporations, Labor Aristocrats, and Economic Development in Tropical Africa», in Robert I. Rhodes (eds.): Imperialism and Underdevelopment: A Reader (N.Y.: Monthly Rev. Press, 1970), p. 242.

(2) U.N., Transnational Corporations in World Development: Op.Cit., Table 3-60, p. 270.

(3) Ibid., Table 3-59, p. 269.



ونتيجة ما سبق، تعثر عملية التنمية في الدول النامية المضيفة، بسبب الاستيلاء على الشركات الوطنية القادرة - إلى حد ما - على تحقيق عملية التنمية، وفي الوقت نفسه، التخليص من مجموعة الرواد الإداريين الذين كانوا من الممكن أن يتولوا قيادة وإدارة عملية التنمية، وتحويلهم إلى قوة مؤيدة لهذه الشركات، وفي أحسن الأحوال قوة محايدة .

### المبحث الثاني

#### وجهة نظر مدرسة الاقتصاديين النيوكلاسيك

تختلف مدرسة الاقتصاديين النيوكلاسيك مع مدرسة التبعية في عدة نقاط، على الرغم من أن (فرنون) لا ينكر حدوث عملية الإحلال للإنتاج الأجنبي محل الإنتاج المحلي، ولكنه يفضل صيغة هذه المشكلة في عدة أسئلة على النحو التالي :

- (١) ما مدى الإحلال الذي يتم بين الإنتاج الأجنبي والإنتاج المحلي ؟
  - (٢) هل بالضرورة أن يكون هذا الإحلال ضاراً بالدول النامية المضيفة ؟
  - (٣) هل تم قياس عملية الإحلال قياساً سلبياً، من حيث حجمه وآثاره ؟.
- يتناول الباحث الإجابة على هذه الأسئلة من وجهة نظر مدرسة الاقتصاديين النيوكلاسيك فيما يلي :

يرى (فرنون) أن حجم الإحلال الذي يتم بين الإنتاج الأجنبي والإنتاج المحلي، حجم بسيط وبدرجة محدودة، لعدة أسباب منها <sup>(١)</sup> :

---

(1) Vernon, «Multinational Enterprises in Developing Countries», Op.Cit., p. 2.

- (١) أن الدول النامية المضيفة لا تملك الشركات - أو الكثير من الشركات - التي تخشاها الشركات م.ج.
- (٢) أن الشركات م.ج. تفضل الملكية الكاملة للفرع ضماناً للسيطرة الكاملة وللحصول على كل الأرباح .
- (٣) أن الشركات المحلية في الدول النامية لا تملك التكنولوجيا التي تتلاءم مع الشركات م.ج. وبالتالي باستيلاء الشركات م.ج. عليها، فإنها سوف تكون قيداً عليها وليست دافعاً لانطلاقها وتحقيق أهدافها.
- ويعترف (فرنون) بأن الشركات م.ج. تستخدم المنافسة كميكانيزم لعملية الإحلال، ولكنه يؤيد أن هناك فرقاً واضحاً بين حجم وطريقة تركيز الشركات م.ج. داخل الدول النامية المضيفة، وبين طريقة تركيز المنتجين المحليين . وعليه فإن الشركات م.ج. لا تقوم - في الغلب - بالاستثمار في الصناعات التي يتركز فيها المنتجين المحليين، وبالتالي فهي لا تنافسهم في مجالهم، ولا تراحمهم أو تخل محلهم<sup>(١)</sup>.
- بالنسبة للسؤال الثاني :

يرى (فرنون) أن الإحلال الذي يتم بين الإنتاج الأجنبي والإنتاج المحلي، إنما يزيد ويعزز القدرات الاقتصادية للدول النامية المضيفة، لعدة أسباب<sup>(٢)</sup> :

---

(1) Id.  
(2) Vernon, «The Operations of Multinational U.S. Enterprises,» Op.Cit., P. 22.; Vernon, Multinational Enterprises in Developing Countries, Op.Cit., p. 25.

(١) تقدم الشركات م.ج. للدول النامية المضيفة حجماً لا بأس به من رأس المال والتكنولوجيا والمهارات الإدارية والتسويقية المتقدمة. وهذا يعتبر إضافة للموارد المحلية بهذه الدول وليس انتقاصاً منها.

(٢) تؤدي المنافسة بين الشركات م.ج. والشركات المحلية في الدول النامية المضيفة إلى تحسين كفاءة التشغيل في الشركات المحلية رغبة منها في المحافظة على مركزها التنافسي في السوق المحلية. وهذا يحقق العديد من المزايا للدولة النامية المضيفة منها، حسن استغلال الموارد المحلية المتاحة، وتوفير مزيد من السلع للمستهلك بسعر أرخص وبجودة أعلى، فإذا أدت هذه المنافسة إلى إزاحة الشركات المحلية من السوق، فالمستفيد أيضاً هي الدولة النامية المضيفة، لأن الشركات المستبعدة هي الشركات المحلية القديمة الكفاءة، أو ذات الكفاءة المنخفضة، والتي يمثل الاستثمار فيها ضياعاً للموارد المحلية - على ندرتها - وبالتالي فإن إحلال الشركات م.ج. محل الشركات المحلية يعود بالفائدة على الاقتصاد المحلي على الدول النامية المضيفة، حيث سيتم استخدام الموارد بفاعلية أكبر. ويكون الإحلال ضاراً، إذا كانت الشركات المحلية تستطيع أن تستخدم هذه الموارد بكفاءة أكبر من الشركات م.ج. التي تخل محلها، أو حتى بنفس درجة الكفاءة. وأيضاً، إذا كانت الإدارة المحلية أكفأ من الإدارة في الشركات م.ج. أو حتى على نفس المستوى.

(٣) إن عطاء الشركة م.ج. لا ينتهي في مجال التكنولوجيا، حيث أنها مبتكر دائماً، وتستطيع أن تطور دورها الذي تلعبه داخل الدولة النامية المضيفة طبقاً لموقع المنتج الذي تنتجه من دورة المنتج (منتج جديد، منتج ناضج،

منتج نمطى). وتستطيع القيام بهذا التطوير حتى بداخل نفس المرحلة، حيث أنها تملك من المهارات والإمكانات التى تمكنها من التنوع وإفادة تلك الدول النامية المضيفة.

(٤) حصول الدول النامية المضيفة على مزيد من المنافع من وراء عمل هذه الشركات بأراضيها - علاوة على ما سبق، منها زيادة حصيلة الضرائب والجمارك فى هذه الدول، وأيضاً زيادة الأجور المدفوعة للعاملين، وزيادة فرص العمالة وبالتالي تخفيف حدة مشكلة البطالة، والمساعدة فى التغلب على فجوة الصرف الأجنبى.

#### بالنسبة للسؤال الثالث :

يرى (فرون) أنه يجب تناول موضوع إحلال الإنتاج الأجنبى محل الإنتاج المحلى والآثار المترتبة على هذا. يحذر شديد، بسبب صعوبة قياس مضامين الإحلال. وأن هذا القياس يعتمد إلى حد ما على رد الفعل لدى أصحاب رأس المال فى الدول النامية المضيفة. بمعنى، مدى رضى هؤلاء المستثمرين عن هذا التغيير فى ثرواتهم ووضعهم الشرعى نتيجة هذا الإحلال؟ وهل هم مستفيدون منه أم لا ؟ (١)

---

(1) Vernon, «Sovereignty At Bay», Op.Cit., P. 153.

#### الخلاصة :

تري مدرسة الاقتصاديين النيوكلاسيك وتعترف بحدوث إحلال للإنتاج الأجنبي محل الإنتاج المحلي، ولكن حجم الإحلال بسيط، ودرجته محدودة. ومع ذلك فهو في صالح الدول النامية المضيئة، حيث أن يعزز قدرات وإمكانات هذه الدول ويساعدها على حسن استخدام مواردها المتاحة، وعلى التخلص من الشركات الأقل كفاءة كما أنه يساعد على زيادة الموارد السيادية لهذه الدول مثل الضرائب والجمارك .



### الفصل الثالث

حجم التكنولوجيا ومدى ملاءمتها  
لظروف الدول النامية المضيفة





تعتبر مشكلة نقل التكنولوجيا واحدة من المشاكل التي دار حولها خلاف كثير<sup>(١)</sup>. وتمثل عملية نقل التكنولوجيا أهمية كبيرة بالنسبة للدول النامية لأنها تعتبر عاملاً رئيسياً يؤثر على التحول الاجتماعي والاقتصادي بها<sup>(٢)</sup>. ويرى كل من Setmi & Holton أن أعظم المشاكل التي تواجه هذه الدول هي نقص التكنولوجيا والمهارات الإدارية أكثر من نقص رأس المال<sup>(٣)</sup>. ويرى أن الاختناقات التي تواجه عملية التنمية في الدول النامية هي نقص في المهارات، والتنظيم غير الملائم لعوامل الإنتاج، وعدم كفاية رأس المال، وأنه إذا أمكن التغلب عليها فإن الناتج القومي سوف يتحسن<sup>(٤)</sup>.

ولقد أكدت البحوث في الستينات على العلاقة بين التكنولوجيا والشركات م.ج. (٥) للدرجة التي دعت Pavitt لأن يقول أنه من الصعب جداً أن تفصل الواحد منهم عن الآخر<sup>(٦)</sup> ويعتبر البعض أن النقل الدولي

- (1) Ronald Findlay, «Some Aspects of Technology Transfer and Direct Investment», The American Review, Vol. 68, No. 2(May 1978), p. 275.
  - (2) Frank Long, «The Role of Social Scientific Inquiry in Technology Transfer», The American Journal of Economic and Sociology, Vol. 38, No. 3, P. 284.
  - (3) S. Prakash Sethi & Richard H. Holton (eds.), «Management of the Multinational; Policies, Operations, and Research (N.Y.: The Free Press, 1974), p. 40.
  - (4) Long, Loc.Cit.
- ويرى أن الناتج القومي هو دالة لمدى توفير رأس المال، المهارات، التنظيم، وصور العلاقة في الشكل التالي:  $Y = P(S, O, K)$  حيث أن  $Y$  الناتج القومي،  $S$  المهارات الإدارية،  $O$  التنظيم الملائم لعوامل الإنتاج،  $K$  رأس المال.
- (5) George P. Leroy, «Transfers of Technology Within the Multinational Enterprise», in Salah El-Sayed (ed.): International Business and Middle East, Vol. (Cairo: The American Univ. Press, 1979), p. 285.
  - (6) Keith Pavitt, «The Multinational Enterprise and the Transfer of The Technology», in John H. Dunning (ed.): The Multinational Enterprise (London: George Auenia Univ Ltd. 1971), p. 61.

للتكنولوجيا هي الوظيفة المميزة للشركات م.ج. والتي تتخطى الوسيلة التقليدية لنشر التكنولوجيا من خلال المحاكاة<sup>(١)</sup>. وفي نهاية السبعينيات تحولت البحوث في مجال الشركات م.ج. من التركيز على قدرتها على الابتكار والاختراع، إلى التركيز على دورها كمحرك للتنمية، وبالتالي نشأت العديد من الدراسات منها : الفجوات التكنولوجية، اختيار ومصادر التكنولوجيا، أثر الشركات م.ج. على العديد من سياسات الدول المضيفة<sup>(٢)</sup>. ولقد تنبأ البعض، بأن التكنولوجيا سوف تكون أقوى سلعة تباع وتشتري في العالم خلال عقد الثمانينات<sup>(٣)</sup>.

ولتحديد ما هو المقصود بالتكنولوجيا، نجد أن هناك تعاريف متعددة منها:  
(١) أنها عبارة عن تصميم المصانع الإنتاجية، والمنتجات، والعمليات<sup>(٤)</sup>.

(٢) هي طرق إنتاج السلعة، وطبيعة السلعة المنتجة<sup>(٥)</sup>.

(٣) ولقد فرق البعض بين نوعين من التكنولوجيا هما تكنولوجيا الاستهلاك وتكنولوجيا الإنتاج، والأولى خاصة بفنون التسويق، والثانية خاصة بفنون الإنتاج<sup>(٦)</sup>.

(1) El-Sayed, Op.Cit., p. 129.

(2) Leroy, Op.Cit., 286.

(3) Liz Roman Callese, «More Firms Buy, Sell the Fruits of Research to and from Outsiders», Wall Street Journal (Feb. 18, 1976), p. 1.

(4) L.R. Wells, Jr. and W.A. Chudson: «The Acquisition of Proprietary Technology from Multinational Enterprises by Developing Countries (N.Y. : Department of Economic and Social Affairs. U.N., 1974), p. 2.

(5) F. Stewart, «Trade and Technology», in Paul Streeten (ed.): Trade Strategies for Development (N.Y. : John Wiley & Sons, 1973), p. 236.

(6) S. G.K. Helleiner, «The Role of Multinational Corporations in Less Developed Countries: Trade in Technology», World Development (April 1975), p. 20.

(٤) البعض لجأ إلى مفهوم أوسع للتكنولوجيا عند معالجة قضية نقل التكنولوجيا للدول النامية، وذلك لتسهيل تناول هذا الموضوع، ومنهم :  
 ( أ ) قام Branson بإضافة الأنظمة الإدارية إلى تخطيط ورقابة الإنتاج<sup>(١)</sup>.  
 (ب) وقام كل من Behrman & Wellender بضم التخطيط والرقابة على الشركة وتصميم المنتج والعمليات<sup>(٢)</sup>. ولقد استبعدا المهارات الخاصة بالإدارة العامة، والتسويق، وركزا على الإدارة التي ترتبط مباشرة بتصميم المنتجات والعمليات، والرقابة على الإنتاج وهذا يتفق مع الخطوط الإرشادية الموضوعية من قبل الأمم المتحدة والتي تتضمن المهارات الضرورية المطلوبة لإنتاج المنتج وإنشاء المشروع من أجل هذا الغرض<sup>(٣)</sup>.

ويرى الباحث أن التكنولوجيا هي فن تطبيق المعرفة (العلم) في إطار اقتصادي، وبالتالي فهي تشمل تطبيق الأفكار والابتكارات والمفاهيم وفنون العلم المختلفة في شتى المجالات، في إطار اقتصادي يتحدد فيه التكلفة والعائد، وعليه، فإنها تشمل فنون الإنتاج (كل ما يتعلق بالصنع من تصميم، وتنفيذ، وتشغيل، وهكذا)، وتشمل فنون التسويق (مثل الترويج، التوزيع)، وأخيراً، فنون الإدارة بشكل عام<sup>(٤)</sup>.

- (1) J. Branson, «Industrial Technology for Developing Economics (N.Y.: Preaeger, 1969), p. 28.
- (2) J.N. Sherman and H. Wallender, «Transfer of Manufacturing Technology Within Multinational Enterprises», Cambridge Mass.: Ballinger, 1976), pp. 4-15.
- (3) Unido, Guidelines for the Acquisition of Foreign Technology in Developing Countries,» N.Y., 1973, p. 1.
- (4) James Brian, «Technology by Multinational Companies,» Harvard Business Rev. (Nov. Dec. 1969), p. 148; Leroy, Op.Cit., pp. 285-301; Arthur Wilake, «Technology Creation and=

ولقد ثار الجدل والخلاف بين مدرسة التبعية ومدرسة التقاصديين النيوكلاسيك حول دور الشركات م.ج. فى نقل التكنولوجيا إلى الدول النامية، من حيث حجم التكنولوجيا المنقولة إلى هذه الدول، ومدى ملائمتها لاحتياجات وروف هذه الدول، ومدى علاقة هذه التكنولوجيا المنقولة بأنماط الاستهلاك السائدة فى هذه الدول. وسوف يتولى الباحث فيما يلى عرض وجهتى نظر هاتين المدرستين فيما يتعلق بهذه القضية.

### المبحث الأول

#### وجهة نظر مدرسة التبعية

يتناول الباحث فيما يلى وجهة نظر مدرسة التبعية فى عدة نقاط هى :

#### أولاً - حجم التكنولوجيا المنقولة إلى الدول النامية المضيفة :

يرى أصحاب مدرسة التبعية، أن حجم التكنولوجيا الذى تنقله الشركات م.ج. إلى الدول النامية المضيفة يعتبر قليلاً، وذلك لعدة أسباب منها، أن هذه الشركات تركز معظم أنشطة البحث والتطوير فى الدول الأم. ولقد كان جملة المنفق على البحوث والتطوير من الشركات الأمريكية م.ج. فى عام ١٩٦٧ العاملة فى الصناعة التحويلية، حوالى ٨١٢٤ مليون دولار، أنفق منها فى الولايات المتحدة الأمريكية حوالى ٧٥٢٩٨ مليون دولار بنسبة ٩٣,٥٪، والباقي وهو ٥٢٦ مليون دولار أنفق فى الدول المضيفة - سواء أكانت متقدمة

= Technology Transfer by Multinational Firms,» Research in International Business and Finance, Vol. I (1979), pp. 137-87; Lee H. Radebaugh and Riad Ajami, «Technology Transfer to the Middle East-Progress and Pitfalls,» in El-Sayed, Op.Cit., p. 224; Charles Cooper,» The Transfer of Industrial Techonolgy to the Under-Developed Countries,» Bulletin, Institute of Development Studies, Univ. of Sussex, Vol. 3, No. 1 (Oct. 1971), pp. 3-7.

وهي النسبة الغالبة، أو نامية وهي النسبة الأقل، بنسبة ٦,٥٪<sup>(١)</sup>. وتحقق الشركات الأمريكية م.ج. العديد من المزايا من وراء توطين أنشطة البحوث والتطوير في دولتها الأم، ومنها جلب العوائد - مقابل بيع أو تأجير التكنولوجيا - إلى الولايات المتحدة الأمريكية، المحافظة على سرية التكنولوجيا، مزيد من الاحتكار لهذه التكنولوجيا. وكما يقول Johnson أنه ليس للشركة م.ج. مصلحة تجارية في نشر معرفتها للمنافس الوطني المحتمل. وبالتالي هي تنقل إلى الدول المضيفة حجم التكنولوجيا الذي يتلاءم مع مصلحتها هي<sup>(٢)</sup>.

ومن جهة أخرى، فإن الشركات م.ج. تستطيع أن تقلل من نقل التكنولوجيا إلى الدول النامية المضيفة عن طريق إهمال تدريب العمالة الوطنية على أنشطة البحوث والتطوير<sup>(٣)</sup>، أو عن طريق بيع تكنولوجيا متقدمة إلى هذه الدول، أو عن طريق بيع آلات مستعملة، والقيام بتدريب محدود للعمالة الوطنية سواء بالنسبة لعدد من يتم تدريبهم أو من حيث الأساليب والفنون التي يتم تدريبهم عليها. أو كلاهما<sup>(٤)</sup>. وذلك ضماناً لاستمرار احتياج هذه الدول إلى هذه الشركات، حيث أنه بمجرد أن يتكون لدى الدول النامية الخبرة في المجال الذي استقدمت من أجله هذه الشركات فإنه سوف تستغنى عنها وتعتمد على نفسها في هذا المجال.

- (1) U.N., «Transnational Corporations in World Development», Op.Cit., Table 39, p. 189.
- (2) Harry G. Johnson, «The Multinational Corporations as an Agency to Economic Development: Some Exploratory Observations», om Naranra Ward. et.al., (eds): The Widening Gap: Development in the 1970's (N.Y. Columbia University, 1971), p. 244.
- (3) R. Hall Mason, et.al., «The Economics of Multinational Business (N.Y.: John Wiley & Sons, Inc., 1975), p. 399.
- (4) Ibid., p. 401.

## ثانياً - مدى ملائمة التكنولوجيا المنقولة لاحتياجات وظروف الدول

### النامية المضيفة :

يتناول الباحث فيما يلي موقف مدرسة التبعية في مسألتين هما :

(١) طبيعة التكنولوجيا المنقولة بواسطة الشركات م.ج. إلى الدول

### النامية المضيفة :

يقصد بذلك تحديد ما إذا كانت التكنولوجيا المنقولة كثيفة رأس المال، أم أنها تكنولوجيا كثيفة عنصر العمل. وتركز مدرسة التبعية هنا على أن الشركات م.ج. تقوم بنقل تكنولوجيا كثيفة رأس المال(\*) إلى الدول النامية المضيفة، وهى تكنولوجيا غير ملائمة لهذه الدول. ولا يصلح المزى التكنولوجى الذى تقوم به الشركات م.ج. بين رأس المال والعمل للتطبيق فى الدول النامية المتخلفة، ومع ذلك تستورده هذه الشركات من مركزها الرئيسى فى الدول الأم لتطبيقه فى الفروع فى الدول النامية المضيفة<sup>(١)</sup>. ويقول Sinha أن معظم التكنولوجيا المنقولة إلى الهدف من الشركات م.ج. لا تناسب احتياجاتها التنموية<sup>(٢)</sup>. ويتفق هذا مع ما جاء فى تقرير Unctad من

(\*) يقصد بها التكنولوجيا التى تكون نسبة رأس المال أكبر من نسبة العمالة فى المدخلات، والعكس صحيح بالنسبة للتكنولوجيا كثيفة العمل. وتقاس كثافة رأس المال بعدة مقاييس

الانفاق الاستثمارى على المصنع

منها كثافة رأس المال الفنى =  $\frac{\text{العمالة المباشرة (ماهرة - نصف ماهرة - عادية - مشرفين)}}{\text{الانفاق الاستثمارى على المصنع}}$

وتستعد العمالة غير المباشرة.

كثافة رأس المال الكلى =  $\frac{\text{جملة رأس المال المستثمر فى المشروع}}{\text{جملة العمالة}}$

ولزيد من التفصيل انظر :

Daivd J. C. Forsyth and Robert E. Solomon, «Choice of Techonolgy and National of Ownership in Manufacturing in Developing Countries», Oxford Economic Papers, Vol. 29 (1977), pp. 258-82.

(1) Arrighi, Op.Cit., pp. 229-8.

(2) R.H. Sinha, «Multinational Corporations; Their Impact on Indian Economy», Economic Affairs, Vol. 20, No. 4 (April 1975), p. 145.

أن التكنولوجيا المنقولة إلى الدول النامية هي تكنولوجيا غير ملائمة لكل من عوامل الإنتاج المستخدمة وكذلك نوع السلع المنتجة، وهي في الغالب لا تطوع لتلائم مع الاحتياجات المحلية في هذه الدول، وهي في الغالب - أيضاً - ما تعوق تطور التكنولوجيا والمهارة المحلية<sup>(١)</sup>.

وترجع مدرسة التبعية نقل التكنولوجيا غير الملائمة إلى الدول النامية المضيفة إلى عدة أسباب منها :

(١) تركز معظم أنشطة البحوث والتطوير في عدد قليل من الشركات م.، ج. العملاقة، والمتمركزة أساساً في الدول الأم والتي هي في الغالب دول أوروبا الغربية، والولايات المتحدة الأمريكية، ولهذا فإن هذه الأنشطة تتم في بيئة عنصر العمل فيها نادراً نسبياً، ورأس المال متوفر نسبياً، ونتيجة لهذا فإن المزيج التكنولوجي (بين عنصر العمل ورأس المال) سوف يكون في أغلبه لصالح عنصر رأس المال، أي سوف يكون كثيف رأس المال وينحوا ناحية توفير عنصر العمل، وهذا وإن كان يلائم هذه الدول المتقدمة فإنه لا يلائم الدول النامية والتي في الغالب تعاني من نقص في عنصر رأس المال ووفرة في عنصر العمل (بطالة)<sup>(٢)</sup>. وبالذات العمالة العادية غير المدربة<sup>(٣)</sup>.

(1) Citting; Unido, «Guidelines for the Aquisition of Foreign Technology», Op.Cit., p. 141.

انظر أيضاً :

- Fouad Ajami, «Corporate Gaints, Some Global Social Costs», International Studies Quarterly, Vol. 6, No. 4 (Dec. 1972), p. 521.

(2) Keith Mardson, «Progrossive Technologies for Developing Countries», International Labor Rev., Vol. 101 (Jan.-June, 1970), p. 47.

(3) Mason, Op.Cit., p. 284.

(٢) عدم قيام الشركات م.ج. بتطوير التكنولوجيا المنقولة لتلائم احتياجات الدول النامية المضيفة وظروفها. فالشركة م.ج. ليس لها مصلحة تجارية في القيام بهذا التطوير، ولا في إنفاق المزيد من الاستثمار من أجل أن يتم، لكي يلائم الظروف المحلية في الدولة النامية المضيفة. فهذه الشركات تحقق أرباحها من بيع أو تأجير أو استغلال هذه التكنولوجيا كما هي بسبب احتكارها لها، وزيادة الطلب عليها من الدول النامية المضيفة<sup>(١)</sup>.

(٣) تتمسك الشركات م.ج. بنقل التكنولوجيا إلى الدول النامية المضيفة في شكل حزمة Complete Package التي تضم في ثنائها، ما هو ملائم لاحتياجات الدول النامية المضيفة، وما هو غير ملائم، وما هو مطلوب لها، وما هو غير مطلوب<sup>(٢)</sup>.

(٤) تشجيع التكنولوجيا المنقولة لأنماط استهلاكية لا تلائم ظروف الدول النامية المضيفة :

يقصد بذلك، أن التكنولوجيا المنقولة بواسطة الشركات م.ج. العاملة في الدول النامية المضيفة، تشجع على وجود أنماط استهلاكية غير ملائمة لظروف هذه الدول. وتستطيع هذه الشركات أن تفرض هذه الأنماط الاستهلاكية باستخدام عدة أساليب منها :

(١) قيام هذه الشركات بالتأثير على قيم الأفراد في الدول النامية المضيفة، وعلى اتجاهاتهم، وعلى نماذج الحياة المفضلة. بالإضافة إلى نشر مفاهيم الدولة الأم والتي تشجع على الاستهلاك. وعليه، فإن هذه

(1) Johnson, «Multinational Corporations», Op.Cit., p. 244.

(2) Mardson, Op.Cit., P. 478.



الشركات تنقل إلى الدول النامية المضيفة تفضيلات ورغبات غير ملائمة لاحتياجاتهم الاجتماعية والاقتصادية<sup>(١)</sup>. وتستخدم في ذلك العديد من الوسائل من أهمها فروعها المنتشرة في هذه الدول النامية المضيفة. واتباع استراتيجيات عديدة، الهدف منها التركيز على تقديم سلماً استهلاكية جديدة في هذه الدول قبل أن ينتشر استخدام السلع القديمة كلية، وهذا يضمن لها استمرار الطلب على منتجاتها وتزايد<sup>(٢)</sup>.

(٢) تركيز الشركات م.ج. على دفع المستهلكين في الدول النامية المضيفة، إلى استخدام، أسلوب التقليد والمحاكاة لأنماط الاستهلاك الموجودة في الدول الصناعية الغنية المتقدمة، باستخدام وسائل متعددة منها، الأفراد المتأثرين بالنمط الاستهلاكي الغربي، والذين يشكلون في الغالب فئة اجتماعية ذات مستوى اجتماعي مرتفع، ومن ثم يقبل بقية المستهلكين في الدول النامية المضيفة على تقليدهم ومحاكاتهم. كما تستخدم أيضاً لتحقيق ذلك الإعلان وفنون مختلفة<sup>(٣)</sup>.

(٣) الضغط على الحكومات المضيفة ورجال الأعمال في الدول النامية المضيفة لشراء منتجات هذه الشركات - سواء أكانت ملائمة لظروف دولتهم أم لا، بسبب ما تملكه هذه الشركات وما تسيطر عليه من إمكانيات وقدرات مختلفة التي تمكنها من السيطرة على موارد العالم وأسواقه.

- (1) David Osterberg and Fouad Ajami, «The Multinational Corporation: Expanding the Frontiers of World Policies,» The J. of Conflict Resolution, Vol. IV, No. 4 (1971), p. 462.
- (2) Ibid., p. 463.
- (3) Evans, Op.Cit., p. 333; Sunkell, «Big Business,», Op.Cit, p. 521.

(٤) قدرة هذه الشركات على فرض أسلوبها فى الإنتاج (الأسلوب كثيف رأس المال)، على الدول النامية المضيفة، وبالتالي المساعدة على إيجاد أنماط استهلاكية غير ملائمة. حيث أن هذا الأسلوب مصمم - فى أغلب - من أجل إنتاج سلعا تناسب فى حجمها، وشكلها، وطاقاتها، وعمرها، وسعرها) احتياجات مستهلك الدول الغنية المتقدمة (١).

(٥) لجوء هذه الشركات إلى التشكيك فى الثقافات القومية للدول النامية المضيفة، وفى جذورها الروحية والتاريخية، والعمل على تفسخها، وتقديم الثقافة الغربية والترويج لها كنموذج ثقافى جدير بأن يحتذى، وأحد جوانب هذا النموذج هو إشاعة روح الاستهلاك، واستهلاك سلعا تتناسب مع هذه الثقافة وهى بالقطع لا تناسب ظروف الدول النامية المضيفة. (٢) كما يؤدى هذا أيضاً، إلى ظهور عملية «التغريب» داخل الدول النامية المضيفة (٣).

(٦) قدرة هذه الشركات على تخصيص الموارد على المستوى العالمى، أو حتى داخل الدولة المضيفة نفسها، بما تملك من سيطرة اقتصادية فى كافة المجالات، وسيطرة سياسية على العديد من الدول وساساتها، وبالتالي توجيه هذه الموارد إلى خدمة أهدافها، ومنها زيادة الطلب على منتجاتها، ويؤدى هذا إلى تشجيع الاستهلاك فى الدول النامية المضيفة لمنتجات هذه الشركات .

- 
- (1) Sunkel, «National Development Policy», Op.Cit., p. 485.  
(2) Michael J. Moravisk & J.H. Ziman, «Parasida and Dominatia: Science and the Developing World», Foreign Affairs, Vol. 3, (July 1975), P. 706, Quoted from, Roberts S. Fortner: Strategies for Self-Immolation: the Third World and the Transfer of Advanced Technologies», Intern-American Economic Affairs, Vol. XXX, No. 1 (Summer 1977), p. 29.  
(3) Arrighi, Op.Cit., p. 240.

## الخلاصة :

نخلص من كل ما سبق، أن مدرسة التبعية ترى أن :

- (١) النقل المحدود للتكنولوجيا سوف يؤدي إلى زيادة درجة اعتماد الدول النامية المضيفة على هذه الشركات م.ج. لتوفير المزيد من التكنولوجيا، وبالتالي زيادة درجة التبعية التكنولوجية. ويؤدي هذا بدوره إلى إعاقه خلق القدرات التكنولوجية والعلمية المحلية في مجال التصنيع المحلي، كما أنه يؤدي أيضاً إلى زيادة تأثيرها على أنماط الإنتاج والاستهلاك المحلي<sup>(١)</sup>.
- (٢) نقل تكنولوجيا غير ملائمة للدول النامية المضيفة، سوف يؤدي إلى تفاقم مشكلة البطالة بهذه الدول. ولقد قام Sunkel بتقويم أثر نقل التكنولوجيا كثيفة رأس المال بواسطة الشركات م.ج. في دول أمريكا الجنوبية، فوجد أنها تسببت في زيادة البطالة بحوالي ٢٥٪ من قوة العمل، وأن هذه النسب تتزايد، وسوف تؤدي هذه التكنولوجيا غير الملائمة إلى عدم التكامل مع الاقتصاد المحلي، وهذا يؤدي إلى تكوين وتنمية «الجيوب الأجنبية» داخل الاقتصاد المحلي التي ترتبط بالاقتصاد العالمي أكثر من ارتباطها بالاقتصاد القومي في الدول النامية المضيفة<sup>(٢)</sup>. وأبرز مثال على ذلك صناعات التجميع وبالذات السيارات<sup>(٣)</sup>. كما

---

(1) T. Szentes: «The Policies Economy of Underdeveloped», (Budapest, Akademiai Ki do, 1971), p. 41.  
(2) Ann Seidman, «Old Motives, New Methods: Foreign Enterprise in Africa Today», in Christopher Allen and R.W. Johnson (eds.) : African Perspectives (London: Cambridge Univ. Press, 1970), pp. 264-5.  
(3) Sanjaya Lall, «The International Automotive Industry and the Developing World», World Development, Vol. 8, No. 10 (Oct. 1980), pp. 782-3.

أن استيراد التكنولوجيا كثيفة رأس المال سيؤدي إلى مزيد من تشجيع إحلال الإنتاج الأجنبي محل الإنتاج المحلي، بإنشاء وحدات جديدة تكون على نفس المستوى التكنولوجي المتقدم، وهذا يساعد أيضاً على تفاقم مشكلة البطالة<sup>(١)</sup>.

(٣) إدخال أنماط استهلاكية غير ملائمة إلى الدول النامية المضيفة يؤدي إلى زيادة الضغط على موارد هذه الدول من العملات الصعبة من أجل استيراد هذه السلع التي تتلائم مع هذه الأنماط، بما يترتب عليه من إعاقة التنمية. وقد يؤدي هذا إلى توجيه جزء من رأس المال - رغم ندرته - إلى إنتاج مثل هذه السلع، بما يزيد من تعقد مشكلة تمويل التنمية وبالمذاق بالنسبة للاحتياجات الأساسية.

(٤) ضعف المركز التفاوضي للدول النامية بسبب النقل المحدود للتكنولوجيا، والاعتماد المتزايد من هذه الدول على الشركات م.ج. من أجل الحصول على المزيد من التكنولوجيا، ويزداد الأمر سوء بسبب احتكار هذه الشركات للتكنولوجيا<sup>(٢)</sup>.

(٥) إحداث نمو بدون تنمية في الدول النامية المضيفة، بسبب الإنتاج الذي تقوم به الشركات م.ج. في هذه الدول النامية لصالح الطبقة الراقية - وهي محدودة وليس في صالح الأكثرية، وكذلك التوظيف سيكون

(1) Arrighi, Op.Cit., p. 253.

(2) Theodore M. Moran: «The Impact of U.S. Direct Investment on Intern-American Relations (Washington, D.C.: The Brookings Institution, 1974), p. 12; Frances Steward: Technology and Underdevelopment (London: The Macmillan Press, Ltd. 1977), pp. 137-8.

لصالح العمالة الماهرة - وهي أقلية، وبالتالي تحسن دخل فئة محدودة داخل هذه الدول<sup>(١)</sup>.

(٦) زيادة الضغط على موازين المدفوعات في الدول النامية المضيفة، بسبب زيادة الاحتياج للتكنولوجيا المستوردة، وزيادة ما تدفعه هذه الدول في سبيل الحصول عليها<sup>(٢)</sup>.

### المبحث الثاني

#### وجهة نظر مدرسة الاقتصاديين النيوكلاسيك

يتناول الباحث فيما يلي وجهة نظر مدرسة الاقتصاديين النيوكلاسيك فيما يلي :

أولا - حجم التكنولوجيا المنقولة إلى الدول النامية المضيفة :

ترى مدرسة الاقتصاديين النيوكلاسيك أن الشركات م.ج. تفيد الدول النامية المضيفة، وتنقل إليها حجم تكنولوجيا يساعدها على سد «الفجوة التكنولوجية» بينها وبين الدول المتقدمة ويتم ذلك بوسائل متعددة منها<sup>(٣)</sup> :

(1) Muller, «(More) on Multinational,» Op.Cit., p. 101.

(2) Ibid., p. 102.

(٣) لمزيد من التفصيل انظر :  
J. H. Donning, «Technology, U.S. Investment, and European Growth,» in Charles P. Kindleberger (ed.) : The International Corporation: A Symposium, 3rd. ed. (Cambridge; Mass. : The Mit Press, 1973), pp. 141-76; Edwin Mansfield, «Eas-West Technological Transfer Issues and Problems; International Technology Transfer: Forms, Resources Requirements, and Policies,» The American Economic Rev., Vol. 65, No. 2 (May 1975), pp. 372-6, David J. Teece: The Multinational Corporation and the Resource Cost of International Technology Transfer (Cambridge; Mass.: Baillinger Publishing Company, 1976), pp. 7-34; Mira Wilkis, «The Role of Private Business in the International Diffusion of Technology,» The J. of Economic History, =

(١) استيراد المنتجات التكنولوجية، عن طريق استيراد السلع الرأسمالية أو الاستهلاكية، أو الإثنين معاً . وحتى الدول المتقدمة تقوم بهذا أيضاً مثل، سويسرا، ونيوزيلنده، ويتم استيراد المنتج من أجل إعادة بيعه أو محاكاته أو الإثنين معاً<sup>(١)</sup> .

(٢) استيراد المعرفة الفنية التكنولوجية، وإنتاج المنتجات التى تتضمن هذه التكنولوجيا وتقوم بهذا أيضاً الدول المتقدمة مثل اليابان، ألمانيا الغربية .

ويضيف (فرون) أن هذه الشركات - علاوة على ما سبق - تحضر معها عدداً كبيراً من برامج التدريب والإدارة، التى تساهم فى إعداد وتطوير العمالة المحلية فى الدول النامية المضيفة، كما تحضر معها الفنون التسويقية المختلفة، والفنون الإدارية بشكل عام. والتى تساعد فى تطوير أساليب وطرق العمل فى الشركات المحلية فى الدول النامية، بما يمكن هذه الدول من تحقيق معدلات أعلى من الإنجاز لأهداف خطط التنمية بها<sup>(٢)</sup> . كما أن هناك العديد من الفوائد غير المباشرة التى تعود على الدول النامية من وراء نقل هذه الشركات للتكنولوجيا إليها، مما يترك أثراً عميقة على التطور الاقتصادى

= Vol. XXXIV, No. 1(1974), pp. 166-88; Jack N. Beheman & Harvey W. Wallender : Transfers of Manufacturing Technology within Multinational Enterprises (Cambridge; Mass. : Baillinger Publishing Company, 1976), passim.

(1) Hamid Holwana, «The Multinational Corporation and the Diffusion of Technology», in Abdul A. Said & Luiz R. Simmons (es.): The New Sovereigns: Multinational Corporation A World Powers (Engle-Wood Cliffs: N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1975), pp. 77-90.

(2) Vernon, «Multinational Enterprise and National Security», in his Anthology, Op.Cit., p. 48.

والاجتماعي لهذه الدول (١).

ثانياً - مدى ملائمة التكنولوجيا المنقولة لاحتياجات وظروف الدول النامية المضيفة:

يتناول الباحث فيما يلي موقف مدرسة الاقتصاديين النيوكلاسيك في مسألتين هما:

(١) طبيعة التكنولوجيا المنقولة بواسطة الشركات م.ج. إلى الدول النامية المضيفة:

ينتقد (فرنون) مدرسة التبعية بخصوص انتقادهم للشركات م.ج.، على أساس أنها تستخدم تكنولوجيا لا تلائم ظروف الدول النامية المضيفة، ويرى أن هذه المدرسة تهتم بالنقد أكثر من اهتمامها بإقامة الدليل على عدم الملائمة هذه (٢). ويوافق (فرنون) على أن الظروف السائدة في الدول الأم (مثل الولايات المتحدة الأمريكية، دول أوروبا الغربية)، في صالح خلق وتطوير تكنولوجيا كثيفة رأس المال، وأن هذا ما يحدث، لكن ماذا يدفع الدول النامية المضيفة على التهاافت على استيراد هذه التكنولوجيا. وأرجع جزء من اللوم بالنسبة لاستيراد هذه التكنولوجيا، والدليل على هذا، أن معظم الإعفاءات

(١) لمزيد من التفصيل انظر:

- Kapri P. Sauvant, «The Potential of Multinational Enterprises as Vehicles for the Transmission of Business Culture», in Karl P. Sauvant and Farid G. Lavipour (eds.): Controlling Multinational Enterprises: Problems, Strategies, Counterstrategies (Boulder, Colorado: West View Press, 1976), pp. 39-78; Frnaklin R. Root, «The Role of International Business in the Diffusion of Technological Innovation», Economic and Business Bulletin (1968), pp. 17-24.

(2) Vernon, «Foreign Operations», Op.Cit., p. 294.

الجمركية والضريبية التي تقررها هذه الدول تعتمد على كمية رأس المال المستثمر في رأس المال المستثمر في شكل سلعاً رأسمالية، وهذا يشجع على إحلال الآلة محل العامل<sup>(١)</sup>.

أما بخصوص تعمد الشركات م.ج. نقل التكنولوجيا إلى الدول النامية المضيفة في شكل «حزمة تكنولوجية» تضم ما يتوافق مع ظروف هذه الدول وما لا يتوافق. فيرى كل من (ولس، فرنون) أن هذا الانتقاد في غير محله. حيث أن النقل هنا لا يتم بغرض تدمير الاقتصاد في هذه الدول، ولكن النقل يتم بناء على أسس منطقية واقتصادية، فلا يوجد منطق يدفع هذه الشركات إلى تطوير التكنولوجيا لتلائم احتياجات الدول النامية المضيفة، إذا كانت تكلفة التطوير أعلى من العائد المتوقع منه<sup>(٢)</sup>. وإن كانت هذه الشركات تقوم بالتطوير لحجم معتدل من فنون الإنتاج المستخدمة<sup>(٣)</sup>. ويتحكم في هذا أيضاً درجة المرونة الخاصة بإحلال رأس المال محل العمل، داخل الدول النامية المضيفة، ونوع العمل المطلوب من أجله التكنولوجية، وحجم المشروع، فكلما زادت هذه المرونة زاد إحلال التكنولوجيا كثيفة رأس المال والعكس صحيح<sup>(٤)</sup>. ويضيف (ولس)، أن الاعتبارات التسويقية تؤثر على نوع وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة في فرع الشركات م.ج. في الدول النامية المضيفة. فالفرع الذي

(1) Vernon, «Multinational Enterprises in Developing Countries, Op.Cit., p. 30.

(2) Vernon, «Foreign Operations,» Op.Cit., p. 293; Louis T. Wells, Jr., «Economic Man and Engineering Man: Choice in a Low-Wage Country,» Public Policy, Vol. 21 (1973), pp. 319-42.

(3) Vernon, «Sovereignty At Bay,» Op.Cit., P. 182.

(4) R. Vernon, «Multinational Enterprises in Developing Countries: Issues in Dependency and Interdependence,» in David E. Apter and Louis W. Goodman (eds.): The Multinational Corporation and Social Change (N.Y.: Praeger Publisher, 1976), pp. 43-4.



يعتمد على جودة المنتج في تحقيق مكانة متميزة في السوق في الدول النامية المضيفة، فإنه يتجنب القيام بالتطوير في التكنولوجيا المستخدمة، أما الفرع الذي يعتمد على السعر في خلق هذه المكانة المتميزة، فإنه يكون أكثر استعداد للقيام بعملية التطوير، وإذا كانت تكاليف الإنتاج لا تمثل إلا جزء من سعر السلعة، فإن التطوير في التكنولوجيا يكون احتمالاً ضعيفاً.<sup>(١)</sup>

ويعترض (فرون) على الطريقة التي تم بها قياس كثافة رأس المال، حيث أن استخدام هذه الطريقة في القياس يؤدي بالضرورة إلى توجيه انتقادات لا مبرر لها إلى الشركات م.ج. فهذه الطريقة تتعرض للعديد من الانتقادات منها، اعتبار أن جميع العاملين في هذه الشركات وحدة واحدة متناسقة ومتناغمة، بحيث يتم جمعهم في شكل رقم واحد ذو طبيعة واحدة يستخدم عند حساب معدل كثافة رأس المال. فالعمالة داخل هذه الشركات - وأى شركات - تختلف في تكوينها (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة مباشرة)، (عمالة ماهرة - نصف ماهرة، عادية)، الأمر الذي يترتب عليه اختلاف درجة استخدامها للتكنولوجيا المطبقة ونوع هذه التكنولوجيا. كما أنه من الممكن أن يكون هذا المعدل في صالح الشركات م.ج. وفي نفس الوقت ضد صالح الدول النامية المضيفة، على الرغم من أنه ظاهرياً في صالح الدول النامية المضيفة، وهذا يتحقق عندما يظهر المعدل انخفاض معدل كثافة رأس المال (أى زيادة كثافة عنصر العمل)، ولكن العمالة المستخدمة هنا هي العمالة الماهرة، والتي تعاني الدول النامية من ندرتها، بينما تعاني من بطالة في العمالة العادية<sup>(٢)</sup>.

(1) Wells, Op.Cit., p. 331.

(2) R. Vernon: «Storm Over Multinationals: The Real Issues», Cambridge; Mass.: Harvard Univ. Press, 1977), p. 55.

(٢) تشجيع التكنولوجيا المنقولة لأنماط استهلاكية لا تلائم ظروف  
الدول النامية المضيفة :

ترى مدرسة الاقتصاديين النيوكلاسيك أن الشركات م.ج. غير مسؤولة  
عن «التشوهات» أو التغيرات التي تحدث فى أنماط الاستهلاك المحلية فى  
الدول النامية المضيفة. حيث أن هذه التغيرات أمر حتمى، يصاحب التطور  
والتحديث فى عمليات التصنيع، ويصاحب التطور الذى يحدث فى المجتمع،  
كما يعود إلى الحكومات المضيفة نفسها داخل هذه لادلو، وإلى سياساتها التى  
قد تشجع على أنماط استهلاكية معينة، أو على الأقل لا تعترض على هذه  
الأنماط<sup>(١)</sup>.

كما يرفض (فرنون)، القول بأن هذه الشركات تستخدم الدعاية والإعلان  
فى ؟؟؟؟ فى المنتج، ونشر هذا المنتج فى الدول النامية الميفة، وأن هذا  
الانتشار ضار بالدول النامية المضيفة - حيث أن الإعلان يحفز ويشير الطلب  
(زيادة استهلاك) - وتشويه أو تحريف المعلومات المتقدمة عن المنتج لكى تدفع  
المستهلكين إلى شرائه. ويرى أن الشركة م.ج. تستخدم الإعلان مثلها فى  
ذلك مثل الشركات المحلية، لتحقيق نفس الأهداف تقريباً. وإذا كانت هناك  
أى مخالفات، فهى حالات فردية، ومع ذلك فهناك القانون ووسائل الرقابة  
التي تستطيع أن تمنع هذا التشويه فى المعلومات على الأقل، وبالتالي فهذه  
مسؤولية الدول النامية المضيفة أكثر من كونها مسؤولية الشركات م.ج.<sup>(٢)</sup>.

(1) Ibid., pp. 144-5, 163.

(2) R. Vernon, «(More) on Multinationals: Does Society Also Profit,» Foreign Policy, Vol. 13, (1973/74), pp. 103-7.

ويرى (فرنون) أن هذه الشركات م.ج. العاملة فى الدول النامية المضيفة، تؤثر مزيج النمط الاستهلاكى المكون من السلع والخدمات، وليس على خلط أنماط جديدة كلية، وأن هذا يحدث أيضاً بالنسبة للشركات المحلية التى تحاول التأثير على المستهلك، وتمتاز الشركة م.ج. عن الشركة المحلية، فى أنها توفر للمستهلك المحلى فرصة أكبر للاختيار، وفرصة أكبر للإشباع، مع جودة أعلى للمنتج، سعر أرخص<sup>(١)</sup>.

---

(1) Ibid., p. 8.

#### الخلاصة : (١)

ترى مدرسة الاقتصاديين النيوكلاسيك بخصوص مدى حجم التكنولوجيا المنقولة إلى الدول النامية المضيفة، ومدى ملائمتها لظروف هذه الدول، أن الشركات م.ج. العاملة في الدول النامية المضيفة تقوم بنقل حجم ملائم من التكنولوجيا إلى هذه الدول، وأن هذا الحجم يؤدي إلى زيادة القيمة المضافة من جميع عوامل الإنتاج، بسبب زيادة المهارة التي يكتسبها عنصر العمل، والاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية الأخرى. وبالتالي زيادة الناتج القومي في هذه الدول وتقليل معدل الإسراف والضياع، بما يساعد هذه الدول على تحقيق معدل أعلى للتنمية. كما أن هذه الشركات تقوم بنقل التكنولوجيا التي تلائم ظروف الدول النامية المضيفة ولظروفها هي. فإن كانت هذه الشركات تقوم بنقل تكنولوجيا ذات كثافة رأس المال إلى هذه الدول، فإن هذا إنما يرجع إلى، رغبة هذه الدول وتشجيعها لهذا، كما أن هذه الشركات تقوم بتطوير هذه التكنولوجيا لتلائم مع احتياجات الدول النامية المضيفة. لكنه أساساً يتم وفقاً لمبادئ وأسس اقتصادية، وفي ضوء قيود أخرى. وحتى وإن كانت هذه التكنولوجيا المنقولة ذات معدل عالي من كثافة رأس المال، فإنه لا مبرر لكل هذه الانتقادات التي توجه إلى هذه الشركات، حيث أن هذه الدول تعاني أساساً من نقص في مواردها المالية، وبالتالي فإن رأس المال هذا الذي تجلبه هذه الشركات في شكل سلع يعتبر إضافة ضرورية، وتعزيز لقدرات وإمكانات هذه الدول النامية المضيفة.

(1) Vernon, «Multinational Enterprise and National Security», in His Anthology, Op.Cit, pp. 98; Vernon: «Multinational Enterprise in Developing Countries», Op.Cit., pp. 39-40; Vernon, «Multinational Enterprise and National Sovereignty», Op.Cit., p. 22; Vernon, «Foreign-Owned Enterprises in the Developing Countries», Public-Policy, Vol. 15 (1966).

الفصل الرابع  
مدي الأثر علي الهيكل الاجتماعي  
والطبقات الاجتماعية  
في الدول النامية المضيفة



يقصد بذلك مدى أثر الشركات م.ج. العاملة في الدول النامية المضيفة على تركيب المجتمع وطبقاته المختلفة، ودرجة تماسكه كوحدة واحدة، يمتد وينتمي لجذور تاريخية وثقافية واحدة، ومدى أثر سعى هذه الشركات لإيجاد حلفاء لها (طبقات جديدة) داخل هذه الدول، ومدى تأثيرها أيضاً، على توزيع الدخل القومي في هذه الدول لصالح الطبقات المتحالفة معها، ومدى تأثيرها على الأفراد بتقديمها نظاماً بديلاً للقيم والاتجاهات السائدة في المجتمع النامي المضيف.

وتتفق مدرسة التبعية ومدرسة الاقتصاديين النيوكلاسيك على أن هذه الشركات أداة للتغير، ولكنهما اختلفا على مدى إيجابية الآثار الناتجة من وراء هذا التغير. ويمكن بيان ذلك من خلال عرض وجهتي نظر هاتين المدرستين فيما يلي :

### المبحث الأول

#### وجهة نظر مدرسة التبعية

يمكن عرض وجهة النظر هذه من خلال تحليل النقطتين التاليتين :

#### أولاً - تكوين وتنمية مجموعات الحلفاء المحليون :

يتفق كتاب مدرسة التبعية على أن الشركات م.ج. العاملة في الدول النامية المضيفة تشجع على تكوين وتنميته مجموعات محلية تتفق مصالحها وأنشطتها مع مصالح هذه الشركات، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. ولكنهم اختلفوا حول مضمون هذه الاستراتيجية. فبينما نجد أن كتاب أمريكا الجنوبية يركزوا على أثر هذه الشركات على تفتيت الهيكل الاجتماعي وتكوين

وتنمية طبقات جديدة مثل (طبقة وكلاء الأعمال، طبقة المستشارين المحليين، والقوى العاملة بهذه الشركات، الموردين لها)، وتعمل هذه الشركات على التحالف مع هذه الطبقات من منطلق المصالح المشتركة<sup>(١)</sup>. أما الكتاب الأفارقة فقد ركزوا على أثر هذه الشركات على الاختلافات في الأجور بين القطاع الاستثماري الجديد والقطاعات التقليدية الأخرى في الدول النامية المضيفة، الأمر الذي يؤدي إلى خلق قوة العمل الأرستقراطية والتي تتحالف مع هذه الشركات من منطلق المصالح المشتركة أيضاً<sup>(٢)</sup>. وأتفق الجميع على أن هذه الشركات تساعد على وجود ارتباط قوى بين هؤلاء الحلفاء، ونظائريهم في جميع أنحاء العالم، وفي الدولة الأم<sup>(٣)</sup>.

وتستخدم هذه الشركات العديد من الأساليب لتحقيق هذه الاستراتيجية منها: (٤)

(١) إعطاء الموظفين لدى هذه الشركات العديد من المزايا المغرية مثل الأجور المرتفعة، بالإضافة إلى العديد من المزايا الأخرى، مما يحول هؤلاء الموظفين إلى مستفيدين بطريقة مباشرة من وجود هذه الشركات، ومن ثم يتحولوا إلى أنصار لها. كما أنها تلجأ إلى استخدام المديرين المحليين في السلم الإداري في فروعها، وبهذا يتحول المدير المحلي من كونه منافس لهذه الشركات، إلى موظف لديها، وبالتالي يتحول من معارض

- 
- (1) Fernando Hevrique Cardoso, «Imperialism and Dependency in Latin American.» in Bonilla & Girling (eds.), Op.Cit., p. 11; Hello Jaguaribe: Political Development : A General Theory and A latin American Case Study (N.Y.: Harper & Row, 1973), p. 471.  
(2) Arrighi, Op.Cit., pp. 255-6; Stallings, Op.Cit., p. 11.  
(3) Sunkel, «The Pattern of Latin American Dependence», Op.Cit., p. 7.  
(4) Evans, Op.Cit., p. 379.



إلى نصير لها . وتتحول الشركة من كونها شركة مستغلة إلى شركة محسنة وخيرة.

(٢) إقامة نوع من العلاقات الوطيدة مع مستخدميها. ومن خلال هذا تتمكن من أن تدخل في عقول هؤلاء المستخدمين بأنها هي التي تمدهم بالرزق وتوفر لهم فرص العمل، وتحقق لهم التميز في مجتمعهم. ليس هذا فحسب، بل إنها تحث المستخدمين على نشر هذه المفاهيم داخل مجتمعهم.

(٣) خلق مجموعات أخرى تستفيد من وجود هذه الشركات بطريقة مباشرة مثل الموردين المحليين لهذه الشركات، وملاك العقارات.

(٤) دمج مجموعات الصفوة المحلية في الدول النامية المضيفة، في المجتمع الدولي، عن طريق استخدامهم في الشركات م.ج. وفروعها المنتشرة في العالم، أو عن طريق ربط مصالح هذه المجموعات بمصالح مجموعات الصفوة في العالم .

#### ثانياً - توزيع الدخل القومي في الدول النامية المضيفة :

ترى مدرسة اتلتيجية أن الشركات م.ج. العاملة في الدول النامية المضيفة تساهم في عدم التوازن (عدم العدالة) في توزيع الدخل القومي في الدول النامية المضيفة، لصالح مجموعة الصفوة داخل المجتمع، وبالتالي توسيع الفجوة بين دخل هذه المجموعة (الأقلية) ، وبين دخل باقى أفراد المجتمع (الأكثرية) . وترى أيضاً أن هذه الشركات تلعب نفس الدور الذى كانت تلعبه فيما مضى القوى الاستعمارية بالنسبة للدول النامية المضيفة، من إيجاد هذا التفاوت بين

دخول الموالين لها، وأكثرية الشعب، وبين الحضر والريف<sup>(١)</sup>. وتستخدم هذه الشركات العبد من الأساليب تستطيع بها إعادة توزيع الدخل القومي في الدول النامية المضيفة لصالح مجموعة الصفوة، ومن هذه الأساليب، السيطرة على الجهاز الحاكم في هذه الدول وبالتالي وضع السياسات التي تخدم مصالح هذه الشركات وهؤلاء الصفوة، وأيضاً مصالح الجهاز الحاكم أيضاً - لأنه في الغالب ما يكون من ضمن مجموعة الصفوة بالنسبة لهذه الشركات، كما أنها تسعى إلى تركيز استثماراتها في المناطق الحضرية، وهذا يؤدي أيضاً - بالإضافة إلى ما سبق، إلى تقليل الطلب على منتجات الويف وبالتالي دخل سكانه، بينما يزداد دخل أهل الحضر وتقدمهم بها يزداد المتخلف تخلفاً، ويزداد المتقدم تقدماً، داخل نفس الدولة المضيفة - وهذه ما يخلق ازدواجية الاقتصاد القومي في الدول النامية المضيفة . كما أن هذه الشركات تؤثر على هيكل الأجور في هذه الدول عن طريق زيادة دخول المجموعات المرتبطة بها، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة<sup>(٢)</sup>. وأخيراً، خلق طبقات جديدة في المجتمعات تضم مجموعة المستفيدين من هذه الشركات .

(1) Cardoso, «Imperialism and Dependence» Loc.Cit.

(2) Arrighi, Op.Cit., pp. 237-240.

## الخلاصة :

تتم الشركات م.ج. العاملة في الدول النامية المضيفة بتكوين وتنمية مجموعات الحلفاء المحليين، وربط مصالح هذه المجموعات - بطريقة مباشرة وغير مباشرة - بمدى تحقيق مصالح هذه الشركات في هذه الدول، وبالتالي يتحول هؤلاء من موقف المعارضة لهذه الشركات إلى موقف التأييد لها . كما تؤثر هذه الشركات على توزيع الدخل القومي في هذه الدول، ما يترتب عليه عدة نتائج منها <sup>(١)</sup> :

(١) الإخلال بعدالة توزيع الدخل القومي بين فئات المجتمع المختلفة، وهذا يعتبر إخلالاً جوهرياً بأهداف التنمية في الدول النامية المضيفة، من زيادة الدخل القومي وعدالة توزيع هذا الدخل.

(٢) حدوث إحباط لدى العاملين في القطاعات التقليدية المختلفة داخل الدول النامية المضيفة، بسبب ارتفاع الأجور المدفوعة في قطاع الاستثمار الحديث، مما قد يدفع الدولة إلى إعطاء أجوراً تفضيحية، استجابة للضغط عليها من هذه القوى العاملة. وذا يعني مزيداً من المشاكل لهذه الدول. وقد يصل الأمر إلى أن تفقد القوى العاملة في القطاعات التقليدية الثقة في عدالة الحكومة بسبب هذا التمييز في الأجور.

(٣) إعاقة التنمية في هذه الدول النامية المضيفة بسبب مجموعات الحلفاء التي تكونها هذه الشركات في هذه الدول، وذلك في حالة تعارض الأهداف والمصالح الاقتصادية بين هؤلاء (بالطبع الشركة م.ج.) وبين

(1) Johan Caltung, «A Structural Theory of Imperialism,» Journal of Peace Research, Vol. 8 (1971), pp. 81-117.

الدولة المضيفة فى صورة خطة التنمية. كما أن هؤلاء الحلفاء يعتبروا أداة فعالة لصياغة السياسات فى الدول النامية المضيفة لخدمة مصالح هذه الشركات - ولمصلحتهم، والتي تخذ بالتالى من الانطلاق نحو التنمية مع توكيد وجود الشركات م.ج. والاعتماد عليها.

(٤) نشوء ظاهرة «التغريب» داخل المجتمع النامى المضيف - كما سبق بيانه، عن طريق هؤلاء الصفوة، الذين لا يتشابهوا مع بقية أفراد المجتمع، لا فى السلع التي يستهلكونها ولا فى النظافة التي يؤمنون بها وينادون بها، ولا فى الدخل الذي يحصلوا عليه.

#### المبحث الثانى

##### وجهة نظر مدرسة الاقتصاديين النيوكلاسيك

يمكن عرض وجهة نظر هذه المدرسة فيما يلى :

أولا - تكوين وتنمية مجموعات الحلفاء المحليين :

ق مدرسة الاقتصاديين النيوكلاسيك مع مدرسة التبعية فى أن الشركات م.ج. العاملة فى الدول النامية المضيفة تسعى إلى خلق وتمييز مكانة مجموعات من الحلفاء المحليين داخل هذه الدول، وبالذات فى المراحل الأولى للاستثمار. ولكنها اختلفت معها فى الأهداف التي تسعى هذه الشركات الى تحقيقها من وراء ذلك، وكذلك فى النتائج المترتبة على هذا . فترى مدرسة الاقتصاديين النيوكلاسيك أن هذه الوسيلة تخدم الشركة فى تسهيل مهمة دخولها إلى العمل فى هذه الأسواق المحلية، يوفر لها الحماية ضد أى إجراءات قد تتخذ مستقبلا ضدها بالإضافة رلى العديد من المزايا الأخرى. كما أن

خلق وتنمية هذه المجموعات يساعد على زيادة الدخل لها، وخلق مزيد من فرص العمل بالنسبة لها، وهذا في صالح الدول النامية المضيفة وليس ضدها كما سبق بيانه بالنسبة لمدرسة التبعية<sup>(١)</sup>.

#### ثانياً - توزيع الدخل القومي على الدول النامية المضيفة :

يرى (فرون) أن النقد الخاص بتأثير هذه الشركات م.ج. العاملة في الدول النامية المضيفة على إعادة توزيع الدخل القومي لصالح مجموعة الصفوة وضد صالح بقية المواطنين، إنما هو قول ينقصه الدليل العملي، والتفكير العلمي، حيث أنه لكي يحدث ما سبق، لا بد أن يتوافر عدد كبير من هذه الشركات داخل الدولة النامية المضيفة، وتستخدم في نفس عدد كبير من العمالة، وهذا غير صحيح، لأن عدد الشركات العاملة في أى دولة نامية مضيفة يعتبر محدوداً كما أن عدد العمالة الموجودة لديها هو أيضاً محدود. كما أن قول هذا الانتظام، يعنى التنافس مع ما سبق أن نادت به مدرسة التبعية من أن هذه الشركات لا تجلب معها رأس المال الكافى، وأنها تستخدم أسلوب للإنتاج يتميز بكثافة رأس المال وقلة عدد العمالة المستخدمه كما أن نسبة هذه الشركات العاملة في الدول النامية المضيفة، وعدد العمالة بها، تعتبر نسبة ضئيلة إذا ما قورنت بالشركات التى تملكها أساساً الدول المضيفة وبالتالي عدد العاملين بها . وبالتالي فإن أثر هذه الشركات على إعادة توزيع الدخل القومي في هذه الدول النامية المضيفة يكاد أن يكون غير ملموس<sup>(٢)</sup> ونصيب

(1) Vernon, «Problems and Policies Regarding Multinational in his Anthology», Op.Cit., p. 168.

(2) Vernon, «Foreign Operations», Op.Cit., p. 290.

(فرون) أن هذه الأجور المرتفعة التي تدفعها هذه الشركات تمكنها من الحصول على أكفأ الخبرات، والاحتفاظ بها، كما أنها تعتبر مساهمة فعالة اقتصادياً واجتماعياً في هذه الدول<sup>(١)</sup>. كما أن سوء توزيع الدخل القومي في هذه الدول لا يرجع إلى الشركات م.ج. بقدر ما يرجع إلى عوامل أخرى موجودة أساساً في الدول النامية المضيفة من قبل أن تأتي هذه الشركات للاستثمار بها<sup>(٢)</sup>.

---

(1) Vernon, «Sovereignty at Bay», Op.Cit., pp. 184-5.  
(2) Ibid., p. 248.

## الخلاصة

يخلص (فرون) مما سبق إلى عدة نتائج منها :

- (١) ليس بالضرورة أن يكون تكوين مجموعات الحلفاء المحليين ضد مصالح الدول النامية، وإن كان هناك تعارض في المصالح، فهو أساساً بين الدولة المضيفة والشركة م.ج.، وليس هؤلاء الحلفاء، ويقتضى هذا إعادة صياغة هذه المصالح لتعظيم المنفعة بين الطرفين (الشركة م.ج.، الدولة النامية المضيفة)<sup>(١)</sup>.
- (٢) زيادة المدخرات المحلية، بسبب زيادة دخل مجموعات الحلفاء المحليين، وبالتالي زيادة المساهمة في تمويل التنمية<sup>(٢)</sup>.
- (٣) تساعد مجموعات الحلفاء المحليين على الوصول إلى حلول وسط بين الشركات م.ج. ودولهم النامية المضيفة، وبالتالي إمكان تجنب الصراع بين الطرفين<sup>(٣)</sup>.
- (٤) تستخدم الحكومات المحلية أحياناً - التناقض بين مجموعات الحلفاء المحليين، وبين بقية القوى العاملة في الدول النامية المضيفة، أو حتى التناقض بين مجموعات الحلفاء بعضهم وبعض، كعامل مساعد على المساومة مع الشركات م.ج.<sup>(٤)</sup>
- (٥) أن تكوين وتنمية مجموعات الحلفاء المحليين، يعتبر من العوامل المساعدة على وجود واستمرار هذه الشركات م.ج. في العمل في الدول النامية المضيفة<sup>(٥)</sup>.

(1) Vernon, «Multinational Enterprise in Developing Countries Issues in Dependency and Interdependence», Op.Cit., p. 47.  
 (2) Vernon, «Multinational Enterprise in Developing Countries», Op.Cit., p. 39; Vernon, «Foreign-Owned Enterprise», Op.Cit., p. 362.  
 (3) Vernon, «Multinational Enterprise in Developing Countries: Issues in Dependency and Interdependence», Loc.Cit.,  
 (4) Vernon, «Foreign Trade», Op.Cit., p. 36.  
 (5) Ibid., P. 37.

#### تعليق عام :

اكتفى الكاتب فيما سبق بعرض وجهتى نظر المنهج الانتقادى (مدرسة التبعية) ، والمنهج التبريرى (مدرسة الاقتصاديين النيوكلاسيك) ، دون تدخل من جانبه فى السباق بإبداء رأيه فى القضايا المثارة، وترك هذا لحين الانتهاء من عرض وجهتى النظر، حتى تكتمل الصورة وتتضح الجوانب المختلفة لكل رأى منهما .

ويرى الكاتب أن المنهج الانتقادى تعامل مع ظاهرة الشركات م.ج. (الاستثمارات الأجنبية المباشرة) على أنها ظاهرة استعمارية، أى تعامل معها من منطلق سياسى وعقائدى. وهذا يعنى التحيز منذ البداية ضد هذه الشركات. كما أفترقت معظم القضايا المطروحة إلى الأدلة والأسانيد العملية . يضاف إلى هذا النظر إلى تقييم المنافع بين هذه الشركات والدول النامية المضيفة، على أساس أنها مباراة ذات قيمة ثابتة أو مباراة نتیجتها صفرية، وليست مباراة ذات قيمة متعاطمة كما هو فى الواقع العملى، كما لم يوفر هذا المنهج الأدوات والأساليب العلمية التى تمكن من قياس آثار هذه الشركات قياساً دقيقاً وموضوعياً، ولجأ فى الكثير من الحالات إلى الحكم التقريرى.

ويرى الكاتب، أن هناك عدداً من القضايا المثارة من الصعب الحكم فيها بحكم نهائى وقاطع، مثل، كيفية تحديد التكنولوجيا الملائمة للدول النامية المضيفة، والتكنولوجيا غير الملائمة لها . وكيفية تحديد أنماط الاستهلاك الملائمة وغير الملائمة. أو كيفية قياس أثر هذه الشركات على التوزيع غير العادل للدخل القومى فى الدول النامية المضيفة لصالح مجموعات الحلفاء



المحليين ويتطلب حسم هذه القضايا وجود عددًا من المعايير الدقيقة التي يمكن بها الحكم بموضوعية . وبالتالي يتسم هذا المنهج بشيء من عدم الموضوعية، وتأثره بالنواحي السياسية والعقائدية.

أما بالنسبة للمنهج التبريري، فإنه يختلف قليلا عن المنهج الانتقادي - وهذه محاولة ذكية منه، حيث اتفق مع المنهج الانتقادي في جوانب معينة، واختلف معه في الوسائل والنتائج، واختلف معه كلية في جوانب أخرى. فيوافق المنهج التبرير على أن الشركات م.ج. تستخدم أسعار التحويل، ولكن ليس في أغراض مدمرة، ويوافق على أن الشركات م.ج. تقوم بإحلال الإنتاج الأجنبي محل الإنتاج المحلي، ولكن هذا لصالح الدول النامية، وأن هذه الشركات تخضر تكنولوجيا هي في معظمها كثيفة رأس المال، ولا ينكر أن هذه الشركات تكون وحتى مجموعات حلفاء محليين، ولكن الخلاف في أسباب كل هذا، وأن النتائج المترتبة على هذا في صالح الدول النامية المضيفة.

ويرى الباحث أن هذا المنهج يتطلب أيضا من موقف مؤيد للشركات م.ج.، وهذا يحمل شبه التحيز مع هذه الشركات م.ج.، وأن هذا المنهج قد تجاهل العديد من القضايا التي طرحها المنهج الانتقادي مثل التكاليف الاجتماعية التي تترتب على عمل هذه الشركات في الدول النامية المضيفة. كما تجنب أيضا، إصدار أحكام نهائية وقاطعة في بعض القضايا. وعليه، فإذا كان المنهج التبريري قد تم انتقاده على أساس فشله في قياس آثار الاستثمار الأجنبي المباشر على الدول النامية المضيفة، وعدم قدرته على تقديم البراهين على الآثار الضارة التي يزعم أن هذا الاستثمار يتسبب فيها، فإن المنهج التبرير لم يستطع أيضا أن يؤكد العكس أو يثبتته. وبالتالي فإن كل من المنهجين يفتقدان الواقعية، والموضوعية.



الباب الثانى  
دافعية الشركة متعددة الجنسيات  
كدالة لاستراتيجية الاستثمار  
في الشركة متعددة الجنسيات

- أولاً - منهج الاقتصاد الجزئى لتفسير دافعية الشركة م.ج.
- ثانياً - منهج التجارة الخارجية لتفسير دافعية الشركة.
- ثالثاً - منهج الاستثمار لتفسير دافعية الشركة م.ج.
- رابعاً - منهج التوطن لتفسير دافعية الشركة م.ج.
- خامساً - منهج هيكل التنظيم الصناعى لتفسير دافعية الشركة م.ج.



## مقدمة :

يحاول الباحث فى هذا الباب أن يحدد الدافع - أو الدوافع - الذى يحرك سلوك الشركات م.ج. للقيام بالاستثمار المباشر خارج دولها الأم، ذلك على أساس أن القرارات الرشيدة تفترض دائماً وجود أهدافاً محددة تماماً وبدقة ومقدماتاً، أمام متخذ القرار <sup>(١)</sup>، كما توضح بناء عليها جميع الاستراتيجيات والسياسات التى تسير عليه الشركة <sup>(٢)</sup>، وتستخدم - فى الوقت نفسه - للحكم على مدى نجاح الشركة <sup>(٣)</sup>. من هناك كان من الضرورى تحديد هذه الأهداف التى ترمى إليها القرارات المالية فى هذه الشركات. كما أن الأمر يصبح أكثر ضرورة من وجهة نظر الدول النامية، حتى يمكنها فهم السلوك الحالى لهذه الشركات، وتوقع السلوك المستقبلى، لها، ذلك لأن الأهداف تشكل محور دافعية الشركة <sup>(٤)</sup>، وبالتالي تستطيع هذه الدول أن تضع استراتيجيات وسياساتها للتعامل مع هذه الشركات على أساس من الفهم الكامل لدوافعها.

---

(١) شوقى حسين عبد الله، «التمويل الإدارى، مدخل حديث» (الطبعة الثانية، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٦٩)، ص ٣٥.

(2) Avery B. Cohen: «Financial Decision Making Theory and Practice» (England Clifs; N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1972), p. 18.

(3) A. Etzioni: «Modern Organization», (Englewood Cliffs; N.J.: Arentice-Hall, Inc., 1964), p. 5.

(4) D.H.S. Hoelscher, «Investment and Capital Structure in the International Firm, Theoretical and Emprical Analysis», (A Thesis Presented to the Graduate Faculty of Arts and Science in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Pitchuegh, 1975), p. 4.

يقتضى معرفة دوافع الشركات م.ج. للقيام بالاستثمار المباشر فى دول غير الدول الأم الاستعانة بمنهاج الاقتصاد الجزئى، فإن كانت تصلح وتكفى، أصبحت هى الأساس فى تفسير دافعية هذه الشركات، أما إذا كانت تصلح ولكن لا تكفى، فإن على الباحث أن يبحث عن منهاج أخرى بديلة تصلح لتفسير هذه الدافعية، لهذا، سوف يتناول الباحث دافعية الشركة م.ج. فى ضوء منهاج الاقتصاد الجزئى، وفى ضوء منهاج التجارة الدولية، وفى ضوء منهاج الاستثمار، وفى ضوء منهاج التوطن، وفى ضوء هيكل التنظيم الصناعى.

**أولا - منهاج الاقتصاد الجزئى فى تفسير دافعية الشركة م.ج.:**

#### مقدمة :

حددت النظرية الاقتصادية هدف المشروع الخاص - بغض النظر عن نوع النشاط الذى يزاوله أو طريقة تنظيمه وإدارته أو حجمه - بأنه تحقيق أقصى قدر ممكن من الأرباح النقدية (أو أقل قدر ممكن من الخسائر النقدية) فى المدى القصير، ويتحقق هذا عندما يتساوى الإيراد الحدى مع التكلفة الحدية<sup>(١)</sup>. بغض النظر عن تبرير ذلك الربح، سواء أكان عائداً للمخاطرة، أو كنتيجة لعدم قدرة الاقتصاد على التكيف مع التغيرات التى تحدث فى الطلب أو التكاليف أو كليهما، أو سواء أنه نتيجة للابتكار<sup>(٢)</sup>. وهذا بيديهما، حتى يمكن المحافظة على الأقل على رأس المال المستثمر - إن لم يكن زيادته، وأن يتم تعويض أصحاب المشروع عن استخدام أموالهم فى هذا المجال<sup>(٣)</sup>.

(1) Joel Dean: «Managerial Economics (6th ed., New Delhi: Prentice-Hall of India, Private LTD, 1977), p. 3.

(2) Id.

(٣) حسن أحمد توفيق: التمويل والإدارة المالية فى المشروعات التجارية (القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ١٩٨٢/٨١)، ص ١٤-١٥.

ظل نموذج تعظيم الربح سائدًا لفترة طويلة، واحتل مكانة عظيمة في الكتابات الاقتصادية عند محاولة تفسير سلوك المشروع الخاص<sup>(١)</sup>، حتى أوائل الأربعينيات، عندما ظهرت مدرسة المنافسة غير الكاملة أو المنافسة الاحتكارية على أيدي مجموعة من الاقتصاديين مثل (جوان روبنسون، تشمبرلن) والتي أخذت في مهاجمة مدرسة التحليل الحدي - التي كانت قد استقرت على أيدي (مارشال) على أساس عدم صلاحية نموذج تعظيم الربح لتفسير سلوك المشروع، وأوضحت أن الدافع الأساسي للمشروع الخاص هو تحقيق الربح، ولكن ليس بالضرورة أقصى ربح، وذلك لوجود عدة قيود على هذا منها عدم توافر المعلومات الكافية عن السوق وعدم سيادة نموذج المنافسة الكاملة في الواقع العملي تسود نماذج أخرى منها احتكار القلة، والاحتكار الشانلي<sup>(٢)</sup>.

منذ ذلك الحين، توالى بعد ذلك الانتقادات لنموذج تعظيم الربح كهدف للمشروع الخاص، وساعد على ذلك الأزمات التي مر بها النظام الرأسمالي مثل البطالة ووفرة الإنتاج، ظهور كتابات الاجتماعى، والاتجاه الشيوعى، وتركيزهم على فكرة فائض القيمة الناتجة عن استغلال العمال من أجل تحقيق أقصى ربح لأصحاب المشروعات، وعليه فقد نادوا بإلغاء الملكية الخاصة للقضاء على هذا الاستغلال، ويصبح هدف المشروع هو إشباع الحاجات الاجتماعية<sup>(٣)</sup>. أى أن النقد الذى كان يوجه إلى هدف تعظيم

(1) T. Scitovsky: Welfare and Competition (London: George Allen and Unwin, LTD, 1971), pp. 112-3.

(2) أحمد رشاد موسى: اقتصاديات المشروع الصناعى، الجزء الأول (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧١)، ص ١٦٣، ١٦٧-١٦٩.

(3) رفعت المحجوب: الاشتراكية (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٦٨)، ص ١٤١ - ١٤٩.

الربح، هو عبارة عن النقد الى كان يوجه إلى نظام المروع الخاص عموماً<sup>(١)</sup> كما كان لظهور فكرة المسئولية الاجتماعية للإدارة بعد انفصال الملكية عن الإدارة في الشركات المساهمة وظهور كتاب Berle & Means عن الشركات المساهمة الحديثة والملكية الخاصة في عام ١٩٣٢ وتأكيدهم على هذه الفكرة،<sup>(٢)</sup> أثراً في زيادة الانتقادات الموجهة لهدف تعظيم الربح، حيث لابد من إيجاد الاتساق بين هدف تعظيم الربح وبين أهداف المجموعات الأخرى ذات المصالح في المشروع مثل العمال والموردين. حتى تتجنب الشركة الصراع بينها وبين أصحاب هذه المصالح<sup>(٣)</sup>.

تبلورت هذه الانتقادات في عدة اتجاهات، منها من يرى إلغاء هذه تعظيم الربح تماماً وإحلاله بأهداف أخرى، ومنها من يدخل عليه تعديلاً، ومنها من يبقى عليه ولكن يطلق عليه اسماً مختلفاً تجنباً للحساسية المرتبطة به، أو تجنباً لتدخل السلطات في شئون مشروعه. بناء على هذا ظهرت العديد من المناهاتى تعالج هدف المشروع الخاص، على أساس أن الهدف التقليدي - تعظيم الربح، أو أصبح غير فعال، ويحدود، عند استخدامه لفهم سلوك الشركات العمالة في البيئات المعاصرة، والتي تتسم بمزيد، التعقيد الذى يمنع من تحقيق هذا الهدف، على الأقل فى الأجل القصير<sup>(٤)</sup>.

- (١) شوقي حسين عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص ٣٥.
- (2) A.A. Berle and G.G. Means: The Modern Corporation and Private Property (N.Y.: The Macmillan Company, 1932), p. 356, Quoting from: J.W.Elliott, «Control, Size, Growth, and Financial Performance in the Firm,» J. of Financial and Quantitative Analysis, Vol. 7, (Jan. 1972), pp. 1309-20.
- (3) V.C. Dam: Trends in Financial Decision Making (Boston): Martinus Nijhoff Social Science Division, Leiden, 1978), pp. 51-68.
- (4) Neil Hood & Stephen Young: The Economics of Multinational Enterprise (London: Longman, 1979), p. 89.



فيما يلي سوف يتناول الباحث تفسير دافعية الشركة م.ج. في ضوء بعض مكونات منهج الاقتصاد الجزئي الحديثة هي :

- (١) تعظيم الإيرادات من المبيعات.
- (٢) تعظيم دالة منفعة الإدارة.
- (٣) تعظيم الأثار المشتركة.
- (٤) النمو.
- (٥) تعظيم ثروة أصحاب رأس المال.
- (٦) التعظيم المرشد Satisficing Principle.
- (٧) مستوى الإشباع.
- (٨) التدويل.

(١) تعظيم الإيرادات من المبيعات<sup>(١)</sup> :

يرى هذا المنهج، أن الشركة تسعى إلى تعظيم إيراداتها من مبيعاتها في الأجل القصير، مع فرض أن لا تقل الأرباح عن مقدار معين يعتبر هو الربح المعقول على الاستثمار، فالإدارة بعد تحقيق هذا الحد الأدنى، عليها أن تتوسع في مبيعاتها، مستخدمة في ذلك الزيادة في الأرباح عن الحد الأدنى في الإنفاق على الدعاية أو الإعلان للشركة، وتحقيق أقصى ما تستطيع من

(1) W. J. Baumol, «On the Theory of Oligoboly», Economica, Vol. XXV (Aug. 1958), pp. 187-98, W.J. Baumol, Business Behavior, Value and Growth (N.Y.: The Macmillan Co., 1959), Esp. Chap. 6-8, W.J. Baumol on the theory of Expansion of the Firm,» American Economic Rev., Vol. LII (Dec. 1962), Esp. pp. 1079-87, W.J. Baumol Economic Theory and Operations Analysis (Englewood Cliffs; N.J. : Prentice-Hall, Inc., 1972), pp. 319-30.

المبيعات. والفرق بين تعظيم الربح وتعظيم الإيرادات، أن الأول، يتحقق عندما يتساوى الإيراد الحدى للوحدة مع التكلفة الحدية لها، أما الثانى فيتحقق عندما يكون الإيراد الحدى للوحدة الأخيرة يساوى صفراً.

يرى الباحث أن هذا يفسر سلوك الشركة م.ج. وليس دوافعها، حيث أن الشركة تستطيع أن تعظم إيراداتها بطرق مختلفة غير الدعاية والإعلان، مثل تخفيض السعر، ولكن ما هو الهدف من وراء ذلك؟. كما أن هذا المنهج قد يصلح للتطبيق على مستوى الشركة الأم، ولا يصلح للتطبيق على بعض الفروع، بالذات تلك التى تعمل على تعظيم أرباح فرع آخر فى دولة أخرى بغض النظر عن نتائجها هى.

#### (٢) تعظيم دالة منفعة الإدارة (حرية التصرف الإدارى) (١):

يرى هذا المنهج، أن إدارة الشركة تسعى إلى تحقيق مصلحتها الشخصية ومنفعتها الذاتية، من خلال تعظيم حرية التصرف الإدارى - التى تعكس مدى سلطاتهم وقوتهم ومكانتهم، فى القيام ببعض الاستثمارات التى تملك حرية التصرف فيها. على ذلك، تتناسب حرية التصرف الإدارية تناسباً طردياً مع دالة منفعة الإدارة، بفرض وجود حد أدنى للأرباح تكون الإدارة مسئولة عنه (٢).

- 
- (1) O.E. Williamson: The Economics of Discretionary Behavior. Managerial Objectives in a Theory of the Firm (Englewood Cliffs; N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1964), Passim; «Managerial Discretion, Organization Form and the Multi-Division Hypothesis», in R.L. Marsis & A. Wood (es.): The Corporate Economy (London: The Macmillan Company, 1971), p. 367.
  - (2) Williamson: The Economics of Discretionary Behavior, Op.Cit., p. 37.

يرى الباحث أن هذا المنهج يصلح لفهم سلوك الإدارة على مستوى المركز الرئيسي، لكن من الصعب تطبيقه على الفروع، حيث أن قرار الاستثمار يتم - غالباً - في المركز الرئيسي وهذا أحد أسباب الصراع بين الشركات م.ج. والدول النامية المضيفة. كما أن هذا المنهج قد يصدق على بعض الفروع فقط، وليس على الكل، أو على بعض القرارات الاستثمارية وليس كل القرارات.

### (٣) تعظيم تفاعل الآثار المشتركة<sup>(١)</sup>

يرى هذا المنهج، أن الشركة تهدف إلى تعظيم تفاعل الآثار المشتركة الناتجة من اشتراك وتعاون أوجه النشاط المختلفة داخل الشركة مثل التمويل والإنتاج والمبيعات، عن طريق وضع استراتيجية تتولى دمج وصهر كل هذه الجوانب مع بعضها البعض لتحقيق هذا الهدف، وبالتالي على الشركة أن تختار مجالات الاستثمار التي تحقق لها هذا .

يرى الباحث، أن هذا المنهج يفيد في بيان أهمية التخطيط على مستوى الشركة م.ج.، والمزايا التي تتحقق من وراء التخصص وتقسيم العمل في التكامل والتفاعل بين أوجه النشاط المختلفة، إلا أنه يصلح أكثر لتفسير قرار التوسع في الاستثمار القائم وليس قرار الاستثمار الجديد. مع هذا، فإنه لا بد من وجود هدفًا للشركة م.ج. تسعى إلى تحقيقه من وراء تعظيم تفاعل الآثار المشتركة، أي أن هذا التعظيم هو وسيلة وليس غاية، وبالتالي فإن هذا المنهج يخلط بين الهدف والوسيلة. كما أن هذا الهدف يصلح للتطبيق على مستوى الشركة الأم وليس على مستوى كل فرع .

(1) H.I. Ansoff: Corporate Strategy; An Analytical Approach to Business Policy For Growth and Expansion (N.Y. Macgrew-Hill Book Co., 1965), Fas.

#### (٤) النمو :

يرى هذا المنهج، أن الشركة تسعى للنمو من خلال وضع «استراتيجية الاستثمار الأمثل»، الذي يحقق للشركة قد معين من الأرباح، يعاد استثمار جزء منه داخل الشركة . وبانتظام، وبالتالي يتحقق النمو<sup>(١)</sup>.

طبق هذا المنهج Kindleberger على الشركات م.ج.، مع بعض التعديلات حيث أوضح أن الشركة كيان ينمو بمرور الزمن نتيجة احتجاز جزء من الأرباح السنوية المحققة وإعادة استثماره داخل الشركة. وإذا استمر الحال هكذا، سوف تصل هذه الشركة في وقت ما، إلى أن المنافسة الاستثمارية المتاحة أمامها، إما أنها غير موجودة، أو غير مجزية، أو نادرة، وبالتالي على الشركة أن تفكر في الاستثمار المباشر في الخارج<sup>(٢)</sup>.

يرى الباحث، أنه إذا سلطنا بصحة هذا المنهج، فإنه لا بد من قبول فرضية أن الاستثمار المباشر ما هو إلا مرحلة حتمية في تطور الشركة الوطنية، ونتيجة حتمية لنموها، لكن هذا لا يحدث في الواقع العملي للشركات. كما أنه إذا كان الهدف هو زيادة الأرباح للشركة الوطنية، فإنه من الأولى الاكتفاء بالتصدير. وتحقيق هذه الأرباح دون التعرض لمخاطر الاستثمار المباشر. كما يضيف الباحث الملاحظات التالية :

- (1) Edith T. Penrose: The Theory of the Growth of the Firm, (Oxford: Blackwell, 1959), esp. pp. 26-9; R.L. Marris: Economic Theory of Managerial Capitalism (London: the Macmillan Company, 1964), esp. pp. 163-7.
  - (2) Charles P. Kindleberger: American Business Abroad, Six Lectures on Direct Investment (London: Yale Univ. 1972), pp. 6-10.
- انظر أيضاً،  
S. Hymer & R. Rowthorn, «Multinational Corporations and International Ougopoly: The Non-American Challenge», in C.P. Kindleberger (ed): The International Corporation: A Symposium (Cambridge, Mass.: The Mit Press, 1970), pp. 57-91.

- (١) أن احتجاز الشركة م.ج. لجزء من أرباحها لإعادة استثماره في الدول المضيفة التي تحقق فيها هذا الربح، والموجود بها الفرع، ليس بسبب أن هذا ما تقتضيه الاستراتيجية المثلى للاستثمار، ولكن بسبب قوانين الدولة المضيفة وإحكام الرقابة على فروع هذه الشركات. فقد تكون الاستراتيجية المثلى هي تحويل الأرباح لإعادة استثمارها في الشركة الأم، وليس إعادة استثمارها في الفروع.
- (٢) أن الشركة م.ج. - وأية شركة، لا تعيد استثمار جزء من أرباحها، إلا إذا كانت تتوقع مزيداً من الأرباح في المستقبل<sup>(١)</sup>.
- (٣) صعوبة تطبيق استراتيجية الحجم الأمثل للاستثمار، سواء على مستوى الشركة ككل، أو حتى على مستوى الفروع.
- (٤) يصلح هذا المنهج لتفسير التوسع في الاستثمار القائم، أكثر من صلاحيته لتفسير دافعية الاستثمار الجديد.
- (٥) صعوبة تطبيق هذا المنهج، نظراً لتعدد واختلاف جنسية المساهمين وكذلك أماكن تواجدهم. حيث أنه إذا أعيد استثمار جزء من الأرباح المحققة في فرع معين في دولة ما، فإن هذا في صالح مساهمي الدولة المضيفة أكثر من كونه في صالح مستثمري الدولة الأم، أو أية مستثمرين في هذه الشركة في دولة أخرى، والعكس صحيح إذا ما حولت هذه الأرباح إلى الدولة الأم، أو الدولة الأخرى.

---

(1) E.T. Penrose, « Foreign Investement and the Growth of the Firm » Economic Journal, Vol. 66 (June 1956), pp. 820-35.

(٦) عدم قدرة هذا المنهج على تفسير الاستثمار في اتجاهين، حيث نجد أن شركات دولة مثل الولايات المتحدة الأمريكية تقوم بالاستثمار المباشر في الخارج - هذا يفترض عدم وجود الفرص الاستثمارية أو ندرتها أو أنها غير مجزية، وذلك طبقاً لهذا المنهج.

في نفس الوقت الذى نجد فيه شركات دولة أخرى تقوم بالاستثمار المباشر في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي نفس المجالات التى تستثمر فيها شركات الولايات المتحدة الأمريكية كما هو واضح فى الجدول التالى (٢-١-٢).

#### (٥) تعظيم ثروة أصحاب رأس المال :

يرى هذا المنهج، أن هدف الشركة هو تعظيم ثروة حاملى أسهم الشركة الحاليين، ويقاس تعظيم الثروة هذا، بقيمة السهم العادى فى السوق. على هذا، فإن تعظيم الثروة أعم وأشمل من تعظيم الربح، لأن تعظيم الثروة تفترض أن هناك تعظيماً للربح<sup>(١)</sup>.

على الرغم من وجود عدة تحفظات على هذا الهدف<sup>(٢)</sup>، إلا أن Jor-ganson قد قام بتطبيقه على الشركات م.ج. لتفسير سلوكها وتحديد دوافعها، وهو يرى أن الشركات م.ج. سوف تتجه إلى الاستثمار فى الأسواق التى تحقق أو تساعد على تعظيم القيمة السوقية لأسهم هذه الشركات، وأنه على الشركة م.ج. أن تزيد تدريجياً من حجم هذا الاستثمار حتى تصل إلى

(1) James C. Van Horne : Fundamentals of Financial Management (3rd ed.; Englewood Cliffs; N.J.: Prentice Hall, Inc., 1977), pp. 3-4.

(2) Ibid., p. 6.

حجم الاستثمار الأمثل، وهو الذى يحقق لها أكبر تعظيم للقيمة السوقية لأسهمها. وحدد كيفية الوصول إلى حجم الاستثمار الأمثل، باستخدام النموذج الرياضى التالى: <sup>(١)</sup>

$$K_t = \frac{P_t^a Q_t}{C_t}$$

حيث أن :

$K_t$  حجم الاستثمار الأمثل فى الزمن  $t$ .

$P_t$  سعر الوحدة من الناتج فى الزمن  $t$ .

$Q_t$  كمية الناتج المتوقعة فى الزمن  $t$ .

$C_t$  سعر الفائدة فى السوق فى الزمن  $t$ . (يعتبر عن تكلفة رأس المال).

$a$  عامل ثابت (يقيس مرونة الناتج بعلاقته برأس المال).

يرى الباحث، أن هذه الدراسة يصعب تطبيقها على مستوى كل فرع على حده، وقد تصلح للتطبيق على مستوى الشركة، إلا أن هناك أيضاً العديد من الصعوبات التى تواجه هذا، مثل تحديد سعر الفائدة (هل سيكون سعر الفائدة السائد فى الدولة الأم، أم فى الدول المضيفة؟ وأية دولة منهم؟). كما أن الاعتماد على هذا النموذج فى اتخاذ قرار الاستثمار المباشر فيه نوعاً من التبسيط المخل، حيث أن هناك العديد من العوامل التى يجب دراستها وهى ما يطلق عليها «المناخ الاستثمارى» وأحد جزئياته تكلفة رأس المال. كما أن

(1) Dale W. Jorgenson, «Capital Theory and Investment Behavior,» American Economic Association, Papers and Proceeding of the Seventy-Fifth Annual Meeting (The American Economic Rev.), Vol. 1( May. ), pp. - 59.

تعدد جنسيات حاملي الأسهم، وأماكن تواجدهم، سوف يصعب من مهمة تقرير أسهم من التي سوف يتم تعظيم قيمتها السوقية، لوجود بعض التعارض عند السعي لتحقيق هذا، وبالذات بالنسبة لتوزيع الأرباح كوسيلة لتحقيق هذا.

(٦) الربح المرشد: <sup>(١)</sup> Satisfising Principle

يرى هذا المنهج، أنه لا ضرر من القول بأن الشركة تهدف إلى تحقيق أقصى ربح ممكن، لأن هناك فرقاً بين ما تريده الشركة وما يمكن تحقيقه أو ما تصل إليه. حيث أنها لن تستطيع أن تصل إلى تعظيم الربح لوجود العديد من القيود على هذا، والتي تعوق تحقيق هذا الهدف. وبالتالي فإن هدف المشروع الخاص هو تحقيق الربح المرشد، وهو رقم الربح الموضوع في حدود قدرات الشركة، وبناء على ظروفها الداخلية والظروف المحيطة بها. ولقد أعاد Early صياغة هذا المدخل وأسماء الربح الممكن عملياً <sup>(٢)</sup>.

يرى الباحث، أن هذا المنهج قد يصلح للتطبيق على مستوى الشركة الأم، ولكنه لا يصلح للتطبيق على الفروع. حيث قد يكون هدف أحد الفروع هو تعظيم الربح، وهدف الثاني هو الربح المرشد، وهدف الثالث هو تغطية التكاليف نقداً، لأنه يخضع في تعظيم ربح فرع آخر في دولة أخرى وهكذا. كما أن ما يعتبر ربحاً مرشداً لفرع ما، قد لا يعتبر كذلك بالنسبة

- 
- (1) Herbert A. Simon, «Theories of Decision Making in Economics and Behavioral Science», American Economic Rev., Vol. 49 (June 1959), pp. 253-83, Herbert A. Simon New Development in the theory of the Firm,» American Economic Rev., Vol. 52 (1962), pp. 1-15.  
(2) S. Earley, «Marginal Policies of Excellently Managed Companies,» The American Economic rev. (March 1955), pp. 44-70.



لفرع آخر، لا اختلاف درجة المخاطرة بين الدول، وبين المجالات الاقتصادية وبالتالي، سوف يتحول الربح المرشد إلى تعظيم للربح بالتدريج، إذا ما أخذ في الحسبان اختلاف درجة المخاطرة هذه. كما أن الربح المرشد قد لا يرضى الرشكة الأم، أو أحد الفروع، أو مساهمي الدولة الأم، أو المساهمين الآخرين خارج الدولة المضيفة، بل إنه قد لا يرضى مساهمي الدولة المضيفة لأنهم يريدون تعظيم أرباحهم، ولكنه قد يرضى الدول المضيفة - كسلطة حاكمية.

#### (٧) مستوى الإشباع :

يرى هذا المنهج، أن الشركة تعمل من خلال مجموعات تشكل ائتلاف تنظيمي مثل نقابات العمال، الإدارة، المساهمين - لكل منهم مصالحه التي قد تتعارض مع مصالح المجموعة الأخرى. ورغبة من هذه المجموعات في استمرار الشركة، ومن خلال التعارض المستمر بينها، فإنها تصل إلى حلول مرضية لمشاكلهم وليس حلولاً مثلى، أى إشباع حاجات كل مجموعة وليس تعظيم هذه الحاجات، حتى لا يتم هذا التعظيم على حساب مجموعة أخرى، بالتالي، يتم إحلال فكرة الإشباع محل فكرة التعظيم<sup>(١)</sup>.

يرى الباحث، أنه من الصعب تطبيق منهج الإشباع على الشركة م.ج. لتعدد الوحدات التابعة لها وانتشارها في العديد من الدول، وبالتالي تعدد مساهميها، تعدد إداراتها تعدد عمالها، وهكذا. وبالتالي هناك العديد من التناقض بين المجموعات المشكلة للائتلاف التنظيمي على مستوى الشركة

(1) R.M. Cyrt and J.G. March : A Behavioral Theory of the Firm (Englewood Cliffs; N.J.: Prentic-Hall, Inc., 1963), pp. 40-3.

الأم، وعلى مستوى الفروع. فمثلاً، قد تعترض النقابات العمالية في الدولة الأم على قيام الشركات الوطنية بالاستثمار في دولة أخرى، لأن هذا يحرمها من مزيد من فرص العمالة، بينما قد ترحب بهذا الاستثمار النقابات العمالية في الدولة المضيفة لأنه يحقق لها مزيداً من فرص العمالة. كما أن هناك صعوبة أخرى، تختص بكيفية تحديد مستوى الإشباع المطلوب لأهداف كل مجموعة ولكل هدف داخل مجموعة الأهداف؟ وإذا ترك الأمر لكل مجموعة لتحديد هذا، فإن الأمر سوف يتحول إلى تعظيم وليس إشباع. وأخيراً، هل تذهب الشركة الوطنية للاستثمار في الخارج لتحقيق مستوى الإشباع لأعضاء الائتلاف التنظيمي، والمفترض من أنه موجود أصلاً قبل الذهاب إلى الخارج.

#### (أ) التدويل :

يقصد بهذا، أن أنشطة المشروع الخاص العملاق في النظام الرأسمالي، لم تعد تتم على المستوى القومي، بل تتم على المستوى الدولي، بحيث أصبح الاقتصاد العالمي يحل تدريجياً محل الاقتصاديات القومية المختلفة كقطار لأنشطة هذه المشروعات (١).

يستند هذا المنهج، الذي يركز على تدويل المشروع الخاص الرأسمالي لأنشطته، على الفروض التالية (٢) :

(١) حسام عيسى : الشركات المتعددة القوميات؛ دراسة في الأوجه القانونية والاقتصادية للتركز

الرأسمالي المعاصر (بيروت : المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، ١٩٨٢)، ص ٥ .

(2) Peter J. Buckley and Mark Casson; The Future of the Multi-national Enterprise (London: The Macmillan Press Ltd., 1973), pp. 32-65.

- (١) تسعى الشركة إلى تعظيم أرباحها في عالم تسوده المنافسة غير الكاملة.
- (٢) إن تدويل الأسواق عبر الحدود القومية للدول يخلق المشروعات م.ج.
- (٣) إن الحافز للتدويل يعتمد على العلاقة بين أربعة مجموعات من العوامل هي:
- (أ) عوامل خاصة بالصناعة: مثل طبيعة المنتج، هيكل التنظيم الصناعي.
- (ب) عوامل خاصة بالمنطقة الجغرافية : تتعلق بالسمات الجغرافية والاجتماعية للمنطقة التي يتبعها السوق (الدولة المضيفة).
- (ج) عوامل خاصة بالدولة : تتعلق بالعلاقات السياسية والمالية بين الدولة التابع لها الشركة (الدول الأم) ، والدولة المضيفة.
- (د) عوامل خاصة بالشركة : تعكس قدرة الإدارة على تنظيم السوق الداخلى.

تم التركيز في هذه النظرية على العوامل الخاصة بالصناعة، واعتبرت أنها أهم العوامل التي تؤدي إلى تدويل أنشطة هذه المشروعات، مثل تعدد مراحل الانتاج وكل مرحلة في دولة ما، وتدويل التكنولوجيا. ويخلق التدويل في مراحل الانتاج المشروع المتكامل رأسياً، أما تدويل التكنولوجيا فتخلق المشروع المتكامل أفقياً. كما يرى هذا المنهج، أن تملك الشركة الوطنية للمعرفة بمعناها الواسع، وللتكنولوجيا، والموارد المالية، هو الذى يعطى لها ميزة نسبية، لكن الذى يخلق هذه الميزة النسبية هو تدويل هذه الأصول ورفض بيعها لأى منتج أجنبى. كما أن توافر ميزة أو عدة ميزات لا يكفى كمبرر للقيام بالاستثمار المباشر، إنما السبب هو قدرة هذه الشركة على دمج هذه المزايا مع بعضها البعض لتحقيق فائدة أكبر .

يرى الباحث أن هذه النظرية أكثر شمولاً من النظريات السابقة، إلا أنها لم تستطع أن تفسر سبب عدم لجوء المشروع إلى زيادة صادراته إلى الخارج كوسيلة لزيادة أرباحه واستغلال المزايا المتوافرة لديه.

#### الخلاصة :

يرى الباحث أن هذه المناهج لم تقدم تفسيراً مقمداً وكافياً لدافعية الشركة م.ج.، وهذا ما دفع الباحثين إلى استخدام مداخل أخرى بديلة.

والقيمة بالدينار ( )

Sources: Yoshi Kurumada, "International Management and Business Statistics and Government Policy" (Lanham, Md.: Ballinger Publishing Co., 1977), pp. 63, 59, tables (2-2), (2-6).

## ثانياً - منهج التجارة الدولية فى تفسير دافعية الشركة م.ج.:

فى ظل التوافر النسبى لعوامل الإنتاج فى كل دولة على حدة فإنه من المتوقع أن تخصص الدول التى تتواجد لديها عوامل الإنتاج بوفرة، فى إنتاج وتصدير السلع التى تستخدم هذه العوامل بكثافة أكبر، وذلك لأن هذه الدول سوف تتميز فى هذا بميزة نسبية فى مواجهة الدول الأخرى والتى تعاني من نقص - أو عدم توافر - هذه العوامل. على هذا، فإن الدول الصناعية الغنية المتقدمة سوف تنتج وتصدر سلعاً كثيفة رأس المال نظراً لتوافره ورخص تكاليفه لدى هذه الدول. وذلك فى ظل فرض عدم قابلية عوامل الإنتاج للانتقال بين الدول، وأن الذى ينتقل بدلاً منها مع السلع المختلفة<sup>(١)</sup>. وسوف يزداد الطلب على منتجات هذه الدول نظراً لتركز أنشطة البحوث والتطوير فيها وبالتالى الابتكار، الأمر الذى يخلق لها ميزة نسبية فى مواجهة الدول الأخرى<sup>(٢)</sup>.

(١) لمزيد من التفصيل انظر:

Eli Heckcher, «The Effect of Foreign Trade on the Distribution of Income», *Ekonomisk Tidskrift*, Vol. xxi (1919); Bertil Ohlin: *Interregional and International Trade* (Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press, 1935), p. 510; Ragnar Hurkse, «Cause and Effects of Capital Movements», Reprinted in, *Equilibrium and Growth in the World Economy* (Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press, 1961), pp. 1-12; *Patterns of Trade and Development* (Oxford: Basic Blackwell, 1961), pp. 28-58; Carl Iversen: *Aspects of the Theory of International Capital Movements* (London: Oxford Univ. Press, 1936), p. 131, Quoting; Georg H. Borts, «A Theory of Long-Run International Capital Movements», *Journal of Political Economy*, Vol. LXXLi (Feb.-Dec. 1964), p. 341.

(2) Giorgio Ragazzi, «Theories of the Determinations of Direct Foreign Investment», *International Monetary Funds, Staff Papers*, Vol. xx (July 1973), p. 478.

كما يساعد على هذا وجود الفجوة التكنولوجية بين الدول، التي تساعد على خلق الطلب على منتجات الدول المبتكرة من الدول الأخرى، لحاجة هذه الدول للتكنولوجيا المتقدمة المنتجة في الدول المتقدمة صناعياً<sup>(١)</sup>.

تم العديد من الدراسات لاختبار هذا المنهج<sup>(٢)</sup>، ووجد أن هناك ارتباط إيجابي قوى، بين ما ينفق على البحوث والتطوير كنسبة من المبيعات في ١٩ صناعة أمريكية، وبين نسبة الصادرات/ جملة المبيعات في هذه الصناعات. حيث وجد أن منتجات الصناعات ذات كثافة البحوث والتطوير - النقل، المعدات الكهربائية وغير الكهربائية، الكيماويات، والمعدات، تمثل ٧٢٪ من صادرات الولايات المتحدة الأمريكية، وفي نفس الوقت فإن ما يخصها من المصروفات على البحوث والتطوير في الولايات المتحدة الأمريكية حوالي ٧٤٪، كما أكدت هذه الدراسات أن الشركات م.ج. تميل إلى الاستثمار في الخارج في الصناعات التي يرتفع فيها نسبة المنفق على البحوث والتطوير، بالمقارنة بالصناعات الأخرى.

مثال لهذه الدراسات التي كتبت في مجال ربط التكنولوجيا والطلب عليها وتصدير المنتجات التي تعكس هذا، وبين الاستثمار الأجنبي المباشر، هي دراسات Vernon الخاصة بدورة حياة المنتج. ودورة حياة الاحتكار للابتكار، وبالنسبة لدورة حياة المنتج<sup>(٣)</sup>، يرى (فرون) أنها تمر بثلاثة

- (1) M.V. Posner, «Technical Change and International Trade», Oxford Economic Papers, Vol. 19 (1961), pp. 323-41.
- (2) W.D. Gruber, D. Metha, and Raymond Vernon, «The R & D Factor in International Trade and International Investment of U.S. Industries», Journal of Political Economy, Vol. 75 (1967), pp. 20-37.
- (3) Raimond Vernon, «International Investment and International Trade in the Product Cycle», Quarterly J. of Economics, Vol. 80 (1960), pp. 190-207.

مراحل، الأولى مرحلة ابتكار المنتج الجديد، وتتم في الدول المتقدمة صناعياً، وفي الغالب يكون هذا المنتج ذا كثافة في عنصر رأس المال بسبب ندرة عنصر العمل في هذه الدول، في هذه المرحلة، يتوطن الإنتاج في الدول المبتكرة، ويتم خدمة الأسواق الأجنبية عن طريق التصدير في أضيق الحدود، الثانية، هي مرحلة المنتج الناضج، وفيها يتم إنتاج المنتج في الدولة المبتكرة أساساً، ويتم الإنتاج في الخارج في أضيق الحدود في الدول ذات الدخل المرتفع لأن أنماطها الاستهلاكية مشابهة لتلك الموجودة في الدولة المبتكرة، أما بقية الأسواق الخارجية فيتم خدمتها عن طريق التصدير، وذلك للمحافظة على سرية المنتج والتكنولوجيا المستخدمة، وعلى التفوق النسبي في مواجهة الشركات الأخرى. الثالثة، مرحلة المنتج النمطي، وفيها يتم الإنتاج أساساً في الخارج في الدول التي تتميز بميزة نسبية مثل انخفاض تكاليف العمل والمواد الخام. وقد تعيد الشركات م.ج. تصدير هذا المنتج إلى وطنها الأم نظراً لخص تكاليف إنتاجه في الخارج - علاوة على تكاليف النقل - عما لو أنتج في الدول الأم. في هذه المرحلة يتم تنميط المنتج وينتشر استخدامه، وقد يحدث تقليده، وبالتالي قد تفقد الشركة م.ج. ميزتها النسبية فيما يتعلق بهذا المنتج، وبالتالي فلا ضرر من إنتاجه في الخارج، بالإضافة إلى الحصول على ميزة التكاليف المنخفضة في الخارج.

أما بالنسبة لدورة حياة الاحتكار للابتكار<sup>(1)</sup>، فقد ركز (فرون) على

(1) R. Vernon, « The Location of Economic Activity,» in J.H. Dunning (ed.); Economic Analysis and Multinational Enterprise (London: Allen and Unwin, 1974), pp. 89-111; R. Vernon and R. Wells, Jr. : Manager in the International Economic, 4th ed. (Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, Inc. 1981), p. 84.



السلوك الاحتكاري للشركات العملاقة، ورغبة هذه الشركات في المحافظة على هيكل السوق الاحتكاري، عن طريق إقامة عوائق دخول شديدة أمام الشركات المنافسة. ويرى أن هذه الدورة تمر أيضاً بثلاثة مراحل، الأولى نشأة احتكار القلة للابتكار، وفيها يتوطن الإنتاج في الدولة التي يتم فيها الابتكار، الثانية نضج احتكار القلة للابتكار، وفيها تصبح وفورات الحجم - بالنسبة للإنتاج والبحوث والتطوير - تشكل عائقاً كبيراً أمام دخول الشركات المنافسة في الأسواق الأجنبية التي تعمل بها الشركات المبتكرة للابتكار، حيث تسعى الشركات المنافسة إلى الدخول للعمل في هذه الأسواق حتى لا تترك الشركات الرائدة تنفرد وحدها بهذه الأسواق (رد فعل احتكاري). ونظراً لاشتداد حدة المنافسة بين الشركات الأجنبية والشركات المحلية في الدول المضيفة، فإن الحكومات المضيفة تلجأ إلى سياسة الحماية الجمركية لحماية صناعاتها الوطنية. لهذا، تلجأ الشركات الأجنبية إلى الانتاج في الأسواق الأجنبية بدلاً من التصدير إليها لتتفادى كل القيود التي تضعها الدولة المضيفة والتي تضمنها في مركز تنافسي سيء. أما المرحلة الثالثة فهي، شيخوخة احتكار القلة للابتكار، وفيها تفقد وفورات الحجم فاعليتها كمعائق أمام الشركات المنافسة عند دخول الأسواق الأجنبية لمنافسة الشركات صاحبة الابتكار، نظراً لانتشار المنتج وحدوث التقليد له. وهنا يتم تحديد موقع الإنتاج في الخارج وفقاً للاختلافات في التكاليف بين المناطق الجغرافية أكثر من اعتمادها على رد الفعل الاحتكاري، وتلجأ الشركات صاحبة الابتكار إلى استخدام عوائق دخول أخرى أمام المنافسين مثل التنويع في المنتج من خلال الإعلان.

يرى Hufnuer أن (فرنون) استطاع أن يوضح العلاقة بين التجارة

الخارجية والاستثمار الأجنبي المباشر، مع بيان أن التوسع في الخارج هو عبارة عن محاولة لتوسيع الأسواق التي تتعامل فيها الشركة، كما استطاع أن يبين أهمية تملك الابتكار (التكنولوجيا) في خلق الميزة النسبية للشركة، وأن هذه الشركات تفضل أن تبتكر منتج جديد عن تنميط منتج قائم فعلا، لأن الأول يعطيها الميزة النسبية وبالتالي زيادة الطلب عليها. كما بين أن جوهر هذا المنهج هو أن الشركة تسعى إلى تعظيم ربحها في الأجل الطويل<sup>(١)</sup>.

تعرضت هذه الدراسات لمجموعة انتقادات منها، أن هذه الدراسات قد عرضت الحوادث بشكل متسلسل يناقش مع حدوثها في الواقع العملي، فالشركة تؤدي عملها بشكل متنوع وليس بشكل متسلسل<sup>(٢)</sup>. كما أن الابتكار ليس عملية تتم مرة واحدة وتنتهي، بل هي عملية مستمرة، ومن الممكن أن تكون كل هذه المراحل موجودة في شركة واحدة في آن واحد، لمنتجات مختلفة<sup>(٣)</sup>.

تقوم منهج التجارة الخارجية :

يرى الباحث أن هذا المنهج :

(١) لم يستطع أن يعطى تفسيراً واضحاً للاستثمار الأجنبي المباشر، لأنه

- (1) G.C. Hufbauer, « The Impact of National Characteristics and Technology on the Commodity Composition of Trade in Manufactured Goods,» in R. Vernon (ed.) : Technology Factor in International Trade (Cambridge, Mass. : Cambridge Univ. Press, 1970), pp. 145-213.
- (2) J.H. Dunning, «The Determinants of International Production,» Discussion Papers in International Investment and Business Studies, No.4, Department of Economics, Univ. of Reading (Feb. 1973), pp. 16-7.
- (3) Peter J. Buckley and Mark Casson: The Future of the Multinational Enterprise (London: The Macmillan Press Ltd., 1976, p. 96.

يفترض عدم قابلية عوامل الإنتاج للانتقال بين الدول (ومن هنا رأس المال)، وأن الذى ينتقل هو السلع ذات الكثافة فى رأس المال. وبالتالي فإن التفسير الذى قدمه هذا المنهج هو تفسير لتدفق التجارة الخارجية وليس لتدفق الاستثمار الأجنبى المباشر.

(٢) لا يمثل هذا المنهج نموذجاً سلوكياً عاماً تتبعه كل أو معظم الشركات، بل أنه يمثل نماذج سلوكية خاصة بكل شركة على حدة، وبكل دولة على حدة، فقد تقبله شركة وترفضه أخرى، كما قد تقبله دولة وترفضه أخرى<sup>(١)</sup>.

(٣) يفترض هذا المنهج أن الشركة سوف تصدر أولاً إلى الدول ذات نفس مستوى المعيشة، حيث يفترض أن التفضيلات السائدة بها هى نفس التفضيلات الموجودة فى الدولة الأم. كما قال (فرونون)، Linder عن التفضيلات المتشابهة<sup>(٢)</sup>، وهذا تعميم محل، حيث أن التفضيلات المتشابهة، يخلقها فقط تشابه مستوى المعيشة، فهناك العديد من العوامل الأخرى المؤثرة فى هذا مثل العوامل الاجتماعية والحضارية. ويضاف إلى ما سبق أن فكرة تشابه مستوى المعيشة ذاتها، فكرة غامضة، فإذا كان المقصود بها تشابه مستوى الدخل، فهل أذواق أهل ليبيا وتفضيلاتهم هى نفسها أذواق الدول الأوربية التى تتساوى معها فى مستوى الدخل؟ وبالتالي فإن هذه الفكرة قد تفيد فى تفسير التجارة بين الدول، التى

---

(1) Dunning, «The Determinants of International Production», Op.Cit., p. 17.

(2) Staffan Burenstan-Linder: An Essay on Trade and Transformation (Uppsala: Almqvist & Wicksells, 1961), assim.

تنتج سلعاً متشابهة، أو ذات الصناعات المتشابهة أكثر من كونها تفيد في تفسير أسباب الاستثمار الأجنبي المباشر.

ومع ذلك، فإن هذا المنهج استطاع أن يوضح :

(١) أن الاستثمار المباشر في الخارج هو أحد طرق استغلال الأسواق الأجنبية، وذلك إما لتوسيع أسواق الشركات، أو لاستغلال ميزة نسبية لدى هذه الشركات - تملك الابتكار - ، أو لميزة نسبية في هذه الأسواق مثل انخفاض تكلفة العمالة والمواد الخام<sup>(١)</sup>.

(٢) أن الذى يخلق الميزة النسبية للدولة المضيفة هو الحجم الاقتصادى للسوق، وتوافر المواد ذات السعر المنخفض، والعمالة ذات التكاليف المنخفضة.

ثالثاً - منهج الاستثمار فى تفسير دافعية الشركة م.ج. :

يضم هذا المنهج أربعة وجهات نظر، تحاول كل منها أن تفسر دافعية الشركة م.ج. على القيام بالاستثمار المباشر فى الخارج، وذلك يفرض إمكانية انتقال، رأس المال - كأحد عوامل الإنتاج القابلة للانتقال، بين الدول. عكس الافتراض الذى بنيت عليه نظرية التجارة الدولية التقليدية. ويتناول الباحث وجهات النظر هذه فيما يلى باختصار شديد :

---

(1) D. Robertson, «The Multinational Enterprise: Trade Flows and Trade Policy.» in J.H. Dunning (ed.): The Multinational Enterprise (Harmonswolth: Penguin Books, 1972), pp. 326-56.

(١) الاختلاف في سعر الفائدة بين الدولة الأم والدول المضيفة (العوائد التفاضلية) :

أوضحت النظرية التقليدية لتحركات رأس المال عبر الحدود القومية، أن هذه التحركات تحدث بسبب الاختلاف في معدلات الفائدة بين الدول،<sup>(١)</sup> حيث يتحرك رأس المال من الدول التي بها وفرة فيها (معدل فائدة منخفض)، إلى الدول التي ينذر بها (معدل فائدة مرتفع)<sup>(٢)</sup>. وبالتالي فإن التدفقات المالية عبر الحدود القومية سوف تحدث إذا كانت الكفاءة الحديثة للاستثمار في دولة ما أعلى من التكلفة الحديثة لهذا الاستثمار في هذه الدولة بالمقارنة بالدولة

(١) كانت النظرية الاقتصادية التقليدية ترى أن الاستثمار بين الدول يتم عن طريق القروض، وبالتالي استخدمت مصطلح سعر الفائدة، وليس معدل الربح. انظر : شوقي حسين عبد الله : التمويل الإداري، مدخل حديث، (القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٦٩)، ص ٤٢٣-٤٢٤.

(٢) لمزيد من التفصيل انظر : J.M. Fleming, «Domestic Financial Policies Under Fixed and Floating Exchange Rates», International Monetary Funds, Staff Papers, Vol. 9 (Nov. 1962), pp. 59-79; A.O. Krueger, «The Impact of Alternative Government Policies Under Varying Exchange Systems», Quarterly J. of Economics, Vol. 79 (May 1965), pp. 195-208; R. I. Mckinon & W.E. Qates, «The Implications of International Economic Integration for Monetary, Fiscal and Exchange Rate Policy», Princeton Studies in International Finance, No. 16 (March 1966), Passim; R.A. Mundell, «International Disequilibrium System», Kyklos, Vol. 14 (1961), pp. 153-70; R. A. Mundell, «Capital Mobility and Stabilization Policy Under Fixed and Flexible Exchange Rates», Canadian Journal of Economics, Vol. 29 (Nov. 1963), pp. 475-85; R. Rhomberg, «A Model of The Canadian Economy Under Fixed and Floating Exchange Rates», J. of Political Economy, Vol. 72 (Feb. 1964), pp. 1-31; John E. Floyd, «International Capital Movements and Monetary Equilibrium», the American Economic Review, Vol. 59 (1969), pp. 227-57.

الأم. <sup>(١)</sup> ويستمر هذا التدفق إلى أن تتساوى الكفاءة الحدية للاستثمار مع التكلفة الحدية له، عندئذ يحدث التوازن بين الدول في هذا الخصوص. من هنا وجد الباحثون صفاتهم المنشودة في «فجوة سعر الفائدة» لتفسير دوافع الاستثمار المباشر في دولة أخرى غير الدولة الأم <sup>(٢)</sup>. ويتحدد حجم الاستثمار في الدولة الأم أو في الخارج بناء على مستوى سعر الفائدة، أما التغير في هذا الحجم (تدفقات رأس المال) فإنه يتوقف على التغير في سعر الفائدة <sup>(٣)</sup>.

يرى الباحث أن هناك مجموعة ثغرات في وجهة النظر هذه هي :

(١) لقد عبر (كينز) عن المنافع التي تجنيها في المستقبل من استثمار معين بالكفاءة الحدية للاستثمار.

انظر :

أحمد أبو اسماعيل : أصول الاقتصاد (القاهرة: دار النهضة العربية ، ١٩٦٣)، ص ٥٩٥ . حيث أنه على خلاف نظرية الإنتاج في المنشأة (نظرية الثمن) ، فإن نظرية تمويل المشروع لا تستخدم التكلفة الحدية للإنتاج (أو الزيادة في التكاليف الكلية) ، ولكنها تستخدم فقط التكاليف الحدية للتمويل أو الأموال ، وبدلاً من الإيراد الحدى من المبيعات فإنها تستخدم الكفاءة الحدية للاستثمار وبدلاً من أن يكون المقياس الذي يحقق أقصى ربح في نظرية الثمن وهو الإيراد الحدى = التكلفة الحدية، يصبح:

تكلفة التمويل الحدية = الكفاءة الحدية للاستثمار .

$$\text{معدل الفائدة} = \frac{\text{الإيراد الحدى للتمويل} - \text{التكلفة الحدية للتمويل}}{\text{جملة الاستثمار}} \times 100 = Z$$

انظر :

شوقي حسين عبد الله ، مرجع سبق ذكره، ص ٣٩، ٤٢٣ .

- (2) J. Lindau: Micro-Economic Reading (N.Y.: The Free Press, 1968), pp. 126-9.
- (3) W. H. Branson, «Monetary Policy and the New View of International Capital Movements,» Brooking Papers on Economic Activity No. 2 (1970), pp. 325-70.

(١) إذا كان تحليل العوائد التفاضلية سليماً من ناحية تفسير سلوك الشركات م.ج. عند قيامها بالاستثمار المباشر في الخارج، فالمفروض أن نجد أن :

( أ ) اتجاه استثمارات الدول التي بها وفرة في رأس المال (انخفاض في سعر الفائدة) إلى الدول التي بها ندرة في رأس المال (ارتفاع في سعر الفائدة) ، إلا أن الواقع العملي يؤكد وجود الاستثمار في اتجاهين من الدول التي بها وفرة في رأس المال إلى الدول الأخرى، ومن الدول الأخرى إلى الدول التي بها وفرة في رأس المال.

(ب) أن يتجه رأس المال إلى الدول التي تعاني من ندرة رأس المال (زيادة فسعر الفائدة) وهي بالذات الدول النامية الفقيرة، ولكن الواقع العملي يؤكد أن هناك رأس المال يتجه أيضاً إلى الاستثمار في الدول الغنية المتقدمة، بل أن نصيبها من الاستثمار الأجنبي المباشر أعلى من نصيب الدول النامية الفقيرة، كمثال على هذا استثمارات الولايات المتحدة الأمريكية المباشرة والتي تبدو في الجدول رقم (٢-٢-٢).

(٢) لا تعبر حالة الربحية داخل دولة ما عن حالة ربحية كل قطاع داخل هذه الدولة، ولا عن حالة ربحية كل مشروع داخل هذا القطاع أو ذاك. فقد تكون حالة الربحية على مستوى الدولة منخفضة، ولكن هالك قطاعات داخل هذه الدولة ربحيتها مرتفعة والعكس صحيح، كما أنه قد تكون حالة ربحية قطاع معين مرتفعة، ولكن هالك مشروعات داخل هذا القطاع ربحيتها منخفضة أو خاسرة والعكس صحيح. وبالتالي فإن

قرار الاستثمار المباشر في الخارج هو قرار يتم بصورة فردية، ولكل قرار ظروف تحكمه وتؤثر عليه .

(٣) تتجاهل وجهة نظر العوائد التفاضلية أثر تدفق رأس المال بين الدول التي بها وفرة فيه إلى الدولة التي بها ندرة فيه، على مستوى سعر الفائدة في كل من هذه الدول، سواء الأولى أو الثانية، حيث سوف يؤدي النقص في عرض الأموال في الأولى إلى زيادة سعر الفائدة، بينما يؤدي زيادة العرض في الأموال في الثانية إلى انخفاض سعر الفائدة وتصبح الأولى أشد جذباً للاستثمار من الثانية في الأجل الطويل.

(٤) اعتبار أن الاستثمار المباشر في الخارج متغير تابع لمتغير مستقل وهو سعر الفائدة، أمراً لا يعتبر صحيحاً كلية، حيث أن الاستثمار المباشر في الخارج يتصف بالثبات والاستمرارية أما سعر الفائدة، فيتسم بالتغير . وبالتالي فإن العوائد التفاضلية تصدق على الاستثمار في محفظة الأوراق المالية (أسهم - سندات) وليس على الاستثمار المباشر في الخارج حيث تتسم المحفظة بالمرونة أكثر .

(٥) عدم التفرقة بين قرار التوسع في استثمار قائم، وقرار الاستثمار الجديد، فالأخير يعني نقل رؤوس أموال عبر الحدود القومية - ولو في أضيق الحدود، وهذا قد يصدق عليه اختلاف العوائد التفاضلية، أما التوسع فلا يصدق عليه هذا، لأنه من الممكن أن يمول من الأرباح المحتجزة والمعاد استثمارها، أو عن طريق تمويل محلي<sup>(١)</sup>.

(1) Jack N., Behrman, «Promoting Free World Economic Development Through Direct Investment,» American Economic Review, Vol. 2 (May 1960), pp. 271-81.



(٦) اختلاف سعر الفائدة من دولة لأخرى، حيث أنه ناتج لظروف كل دولة على حدة - في الغالب - السياسة والاقتصادية والاجتماعية التي تختلف من دولة لأخرى. وبالتالي فإن اختلاف العوائد يشير إلى اختلاف هذه الظروف، وعليه فالعبرة بالظروف المسببة للاختلاف، وليس الاختلاف في حد ذاته.

(٧) لا تخضع التدفقات التي تتم بين فروع الشركة الواحدة الموجودة في دول مختلفة إلى اختلاف معدلات الفائدة، وإنما قد ترجع إلى عوامل أخرى مثل تصدير الأرباح إلى الخارج من فرع لفرع آخر .

(٨) لم تفرق وجهة النظر هذه بين المقرض والمستثمر، وافترضت أن دوافعهما واحدة، فإذا كانت معدلات أسعار الفائدة هي ما يهم المقرضين في المقام الأول، فإن هناك أهدافاً أخرى قد تهم المستثمرين .

(٩) وجود خطأ الاستدلال، حيث أنه من الخطأ الاعتماد على البيانات المنشورة عن الاستثمار الأجنبي المباشر لإثبات العلاقة بين تدفق هذا الاستثمار وبين العوائد التفاضلية لأن الإحصائيات المنشورة لا توضح معلومات كثيرة تهم متخذ القرار الاستثماري، منها معدلات الضرائب التي خضعت لها الشركات م.ج. في الدول المختلفة، المزايا والإعانات والإعفاءات التي حصلت عليها هذه الشركات من الدول المضيفة، أسعار الصرف المستخدمة في التحويل. وعليه، قد تكون الأرباح المنشورة عن الشركات م.ج. مضللة . كما أن الشركات م.ج. تبالغ في حجم رأس المال المتدفق إلى الدول المضيفة، وتميل إلى التقليل من إظهار أرباحها المحولة إليها من هذه الدول، لتجنب الكثير من المشاكل، منها الضرائب، الشعور بالعداء من مواطني الدولة المضيفة.

(١٠) تمت العديد من الدراسات لاختبار العلاقة بين الاستثمار المباشر في الخارج وبين أسعار الفائدة في الدول الأخرى المضيفة، وبالذات على الاستثمارات الأمريكية المباشرة، ولم يثبت أن هناك ارتباط ذا معنى بين تدفق الاستثمار المباشر خارج الولايات المتحدة الأمريكية وبين ارتفاع سعر الفائدة في الخارج<sup>(١)</sup>. ونفس النتيجة توصلت إليها دراسة تمت على السوق الأوربية المشتركة، وعلى دول المنطقة الأوربية للتجارة الحرة<sup>(٢)</sup>. وإن كان هناك من يرى أن الشركات م.ج. تتوسع بسرعة في الدول ذات معدلات العائد الأعلى<sup>(٣)</sup>.

- 
- (1) R. Weintraub, «Studio Emprico Sulle Relazioni di Lungo Andare Tra Movement di Capital e Rendimenti Differenziali», Rivista Internazionale di Scienze Economiche e Commerciali Vol. 14 (May 1967), pp. 401-15, Quoting: G.C. Hufbauer, «The Multinational Corporation and Direct Investment», in Peter B. Kenen (ed.): International Trade and Finance; Frontiers for Research (Cambridge, Mass.: Cambridge Univ. Press, 1974), p. 261; James Moose, «A Study of U.S. Direct Investment Overseas in Manufacturing and Petroleum Industries», Doctorial Thesis Presented at Harvard Univ., 1968, Passim; V.H. Bandera & J.T. White, «U.S. Direct Investments and Domestic Markets in Europe» Economica Internazionale, Vol. xxx (Feb. 1968), pp. 117-33.
- (2) V.N. Bandera & J.A. Lucken, «Has U.S. Capital Differentiated Between EEC & EFTA?», » Kyklos, Vol. 25 (1972), pp. 308-14.
- (3) Kiari Leitt: Silent Surrender: The Multinational Corporation in Canada (N.Y.: St. Martins Press, 1970), p. 171.

جدول (٢-٢) :  
التوزيع النسبي للاستثمارات المباشرة للولايات المتحدة الأمريكية بين الدول المتقدمة والدول  
النامية في سنوات مختارة من عام ١٩٧٠ - ٥٠

المنطقة	السنة	١٩٥٠	١٩٥٥	١٩٦٠	١٩٦٥	١٩٧٠
اقتصاديات السوق المتقدمة	٤٨,٣	٥٤,٠	٦٠,٦	٦٥,٢	٦٨,٠	
الدول النامية	٤٨,٧	٤٢,٩	٣٥,١	٣٠,٨	٢٧,٥	
دولية، وغير متخصصة	٣,٠	٣,١	٤,٣	٤,٠	٤,٥	
الإجمالي	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠

Source: Survey of Current Business (Aug. 1957), p. 24; (Aug. 1959) p. 30; (Aug. 1966), pp. 18-9; (Sep. 1967), p. 42; (Oct. 1970), p. 31, (Oct. 1971), p. 32.

## (٢) اختيار وتكوين محفظة الأوراق المالية :

محور وجهة النظر هذه، أن الشركة عند قيامها بهذا الإستثمار تكون في موقف مشابه لموقف المستثمر الفردي عند اختياره التنوع في استثماراته في الأوراق المالية، لضمان عائداً مستقرًا ومستمرًا، ولتوزيع المخاطر لتخفيضها. حيث أن التعدد في الجنسية يحقق الانتشار الجغرافي والتنوع أيضاً، وهو ما يحقق للشركة م.ج. الأهداف السابقة. ومن أجل هذا تقوم الشركة بالاستثمار المباشر في الخارج <sup>(١)</sup>.

(١) لمزيد من التفصيل انظر :

J. Linter, «Security Prices, Risk and Maximal Gains from Diversification», J. of Finance, Vol. 20, (Dec. 1965), pp. 287-615; C. H. Lee, « A Stock Adjustment Analysis of Capital Movements: The U.S. - Canadian Case», J. of Political Economy, Vol. 77 (July-Aug. 1969), pp. 512-23; H.G. Grubel, «Internationally Diversification & Investment Portfolios», The =

تعرضت وجهة النظر إلى العديد من الانتقادات أهمها :<sup>(١)</sup>

- (١) لا تقوم الشركة م.ج. بعمل مزيج استثماري مؤلف من المشروعات الخطرة والمشروعات الآمنة، كما أن العائد والمخاطرة لكل استثمار لا يرتبط بجنسية الاستثمار نفسه، بقدر ما يرتبط بالظروف المحيطة به. ومن المحتمل أن تقل درجة المخاطرة بالتنوع والانتشار الجغرافي وإن كان هذا لن يؤثر بدرجة ملحوظة على قيمة محفظة الأوراق المالية في الشركة الأم حيث أن قيمتها تتوقف على العائد والمخاطرة المرتبطة بهذا الاستثمار أو ذاك.
- (٢) يمكن تخفيض درجة المخاطرة عن طريق الاستثمار داخل السوق بدون القيام بالاستثمار المباشر في الخارج، عن طريق التنوع في مجالات الاستثمار، أو التنوع في السلع المنتجة، أو بشراء أوراق مالية لشركات مختلفة، في مجالات مختلفة، وهكذا.

= American Economic and Marina N. Whitman, «A Mean-Variance Analysis of U.S. Long-Term Portfolio Foreign Investment,» The Quarterly J. of Economics Vol. LXXXIV (1970), pp. 175-96; Haim Levy and Marshal Sarnat, « International Diversification of Investment Portfolios, » The American Economic Rev., Vol. 60 (1970), p. 668-75; A.M. Rugman, « Risk Reduction by International Diversification,» J. of International Business Studies (Fall-Winter 1976), pp. 75-80, A. M. Rugman, «Risk, Direct Investment and International Diversification,» Weltwirtschaftliches Archiv (Review of World Economics), Vol. 113, Part 3 (1977), pp. 487-500.

(١) لمزيد من التفصيل انظر :

E.E. Leamer & R.M. Stern : Quantitative International Economics (Boston: Allyn and Bacon, 1970), p. 92; H. Brems, «The Profitability of Direct Investment, National and International,» Swedish J. of Economics, Vol. 72 (Dec. 1970), pp. 278-300.

(٣) لا توضح أرقام الاستثمار في محفظة الأوراق المالية درجة السيطرة التي تحقّقها الشركة الأم على الموارد المالية في الدول المضيفة، من خلال العديد من الأساليب التي تمارس في الواقع العملي ولا تظهر في محفظة الأوراق المالية، ومنها عقود الإدارة، عقود توريد التكنولوجيا.

وأخيراً يرى الباحث أن التنوع عن طريق الانتشار الجغرافي، ليس هدفه تقليل درجة المخاطرة فقط، بل يتعداه إلى أهداف أخرى متعددة - كما سيأتي فيما بعد، كما أن وجهة النظر هذه تناقض نفسها، حيث أن الاستثمار المباشر في الخارج يعرض الشركة للعديد من المخاطر قد لا تتعرض لها إذا اقتصر على الاستثمار على سوقها المحلي فقط، أي أنه يزيد درجة المخاطرة التي تتعرض لها الشركة ولا يخفضها، وإذا أرادت الشركة أن تتجنب هذه المخاطر أو أن تخفضها فالأولى بها أن تستثمر في سوقها المحلي فقط. فالتنوع في الخارج نشأ لتخفيض درجة المخاطرة التي نشأت بعد الذهاب إلى الخارج وليس قبل الذهاب للخارج.

### (٣) سلوك الربح في النظام الرأسمالي : (١)

تركز وجهة النظر هذه على دراسة وتحليل سلوك الربح في النظام الرأسمالي. وتنقسم وجهة النظر هذه إلى قسمين هما :

#### ١ - الاتجاه الصعودي للأرباح في النظام الرأسمالي :

يعني هذا، أن الربح كنسبة من الدخل الإجمالي داخل الدول الرأسمالية المتقدمة يتجه إلى الزيادة وبشكل مستمر، لأن الشركات العملاقة

(1) Paul A. Paran and Paul M. Sweezy, «Monopoly Capital; An Essay on the American Economic Social Order» (5th ed.), London: Penguin Books, 1977), pp. 62-86.

تسعى إلى تحقيق أقصى ربح ممكن وأقصى تراكم رأسمالي. كما يصاحب هذه القدرة المتزايدة على تحقيق الربح، عجزاً متزايداً من خلق المنافذ الاستثمارية لامتناع هذا الفائض داخلياً. ومن ثم، لا يبقى أمام هذه الشركات سوى الاستثمار المباشر في الخارج لاستغلال هذا الفائض المتراكم لديها، حتى يمكن المحافظة على نفس مستوى الأرباح التي تحققها، بل وتزيدها.

يرى الباحث أن فكرة الاتجاه الصعودي للأرباح في النظام الرأسمالي والعجز عن إيجاد منافذ استثمارية له، لم تعط تفسيراً كاملاً عن مواقع الاستثمار المباشر في الخارج. فإذا كان ما تنادي به صحيحاً، فكيف نفسر الاستثمار في اتجاهين. كما أن عجز النظام الرأسمالي عن امتصاص الفائض الاقتصادي ليس عجزاً مطلقاً، بل إنه عجزاً نسبياً بمعنى، أن الشركات تستطيع أن تعيد الاستثمار الفائض محلياً، وكل ما هنالك أن الربح المحقق في هذه الحالة سوف يقل كثيراً عن معدل الربح الذي تستطيع تحقيقه من الاستثمار المباشر في الخارج. أيضاً، لماذا لا تقوم كل الشركات في النظام الرأسمالي بالاستثمار في الخارج؟ ولماذا تقوم كل الشركات بالتوسع داخل سوقها المحلي؟

#### ٢ - الاتجاه الهبوطي للأرباح في النظام الرأسمالي :

يعنى هذا، أن الربح يتجه إلى الانخفاض في النظام الرأسمالي في ظل نظام تنافسي كما قال ماركس<sup>(١)</sup>. حيث أن الأرباح الاحتكارية - في حالة وجود منافسة - هي ظاهرة عارضة وأن المنافسة سوف تنتقل عن منافسة سعرية إلى منافسة باستخدام أساليب أخرى مثل تقديم سلعة جديدة، أو ابتكار

(1) Ibid., P. 81.

استثمارات جديدة لسلع قائمة. وتفرض هذه المنافسة نوعاً من التكاليف يؤثر على هامش الربح في الشركات العملاقة - كما قال شومبيتر<sup>(١)</sup>، يضاف إلى ما سبق، أن تزايد قوة اتحادات العمال سوف تمكنها من الحصول على زيادات في الأجور وبالتالي تتناقص أرباح الشركات العملاقة<sup>(٢)</sup>. وبالتالي تلجأ هذه الشركات إلى الاستثمار المباشر ف بالخارج كأحد الحلول المطروحة للحفاظ على نفس مستوى الأرباح المحققة، بل وزيادتها.

يرى الباحث أن وجهة النظر الخاصة بسلوك الربح في النظام الرأسمالي قد شابها بعض الانتقادات هي :

(١) عجزها عن تفسير التوسع الكبير للاستثمارات الداخلية التي تقوم بها الشركات داخل الدول الرأسمالية المتقدمة، وهذا يتعارض مع وجهة النظر هذه بشقيها (الاتجاه الصعودي للأرباح، الاتجاه الهبوطي للأرباح).

(٢) عجزها عن تفسير الاستثمار في الاتجاهين من وإلى الدول المتقدمة.

(٣) عجزها عن تفسير أسباب إعادة تصدير الأرباح من القروع إلى الدولة الأم، التي تعاني - فرضاً - من ضيق في منافذ الاستثمار، الذي كان دافعاً للاستثمار المباشر في الخارج طبقاً لوجهة النظر هذه، بل أن الدولة الأم تصر على أن تعيد هذه الشركات تصدير الأرباح إليها.

(٤) عجزها عن تفسير القيود التي وضعتها بعض الدول الرأسمالية المتقدمة مثل الولايات المتحدة على خروج رأس المال للاستثمار في الخارج، إذا كانت تعاني فعلاً من ضيق منافذ الاستثمار.

(1) Id.

(2) Ibid., P. 82.

(٥) عجزها عن تفسير عدم قيام هذه الشركات بالاكتفاء بالتصدير إلى الخارج وتحقيق المزيد من الأرباح - طالما أن المشكلة هي انخفاض الأرباح.

(٦) عجزها عن تفسير عدم قيام كل الشركات في الدول الرأسمالية المتقدمة بالاستثمار المباشر في الخارج، طالما أن حال الربح هكذا، وحال منافذ الاستثمار أيضاً.

(٧) تفترض وجهة النظر هذه أن الشركة تنتج منتج واحد، وأنها لا تستطيع التنويع سواء بالانتاج الفعلي أو عن طريق الإعلان، كما أنها لا تستطيع الابتكار لمنتج جديد، وهذا فرضاً خاطئاً.

وأخيراً يرى الباحث أن وجهة النظر هذه بشقيها، تتكامل مع بعضها ولا تتعارض. حيث أن الاتجاه الصعودي للأرباح وعدم وجود منافذ للاستثمار سوف يؤدي إلى حدوث الاتجاه الهبوطي للأرباح نظراً لتراكم رأس المال بدون استثمار، وبالتالي انخفاض معدل العائد على حق الملكية. وبغض النظر عن سلامة آراء وجهة النظر هذه فإن الاستثمار المباشر في الخارج كان حلاً لمشكلة النظام الرأسمالي وليس حلاً لمشكلة الدول المضيفة.

#### (٤) اختلاف سعر الصرف بين الدول : (١)

تلخص وجهة النظر هذه في أن الشركة الوطنية التابعة لدولة ذات

(1) Robert Z. Aliber, «A Theory of Foreign Direct Investment in Chales P. Kindleberger (ed.): The Internatioanl Corporation , A Symposium (Cambridge, Mass. : The Mit Press, 1972) pp. 17-34; R.Z. Aliber, «The Multinational Enterprise in a Multiple Cu-rency World.» in Dunning (ed.) The Multinational Enterprise, Op.Cit., pp. 49-56.



عملة قوية، تملك ميزة نسبية في مواجهة الشركات الأخرى - أو الدول الأخرى - ذات العملات الضعيفة . وبالتالي تعسى الدول المضيضة للحصول على هذه العملة القوية عن طريق دعوة شركات هذه الدول صاحبة هذه العملة القوية للاستثمار المباشر فيها . وفي مقابل هذه تدفع هذه الدول المضيضة إلى هذه الشركات أكثر مما تدفع للشركات التابعة للعملة الأضعف . وتزداد أرباح هذه الشركات ذات العملة الأقوى ليس بسبب ما تحصل عليها من مدفوعات الدول المضيضة، ولكن أيضاً بسبب أن هذه الشركات سوف تتفوق على الشركات المحلية في الدول المضيضة داخل سوقها المحلي عند التعامل مع البنوك مثلاً، فتحصل الأولى على سعر فائدة منخفض بسبب قوة عملتها وانخفاض المخاطر المرتبطة بها، عكس الشركة المحلية، بالإضافة إلى استفادة هذه الشركات الأجنبية من التغير في سعر الصرف بين عملتها وعملة الدولة المضيضة، وبين عملتها وبقية العملات الأخرى المتداولة داخل الدولة المضيضة، عن طريق البيع والشراء.

على هذا، نجد أن الدافع للاستثمار المباشر في الخارج هو تملك الشركة لعملة قوية في مواجهة عملات الدول المضيضة، مما يحقق لها ميزة نسبية في مواجهة الشركات المحلية في الدولة المضيضة، أو حتى الشركات الأجنبية الأخرى العاملة داخل هذه الدولة المضيضة ولكنها تتبع دول عملتها ضعيفة .

يرى الباحث أن وجهة النظر هذه قد تصلح لتفسير أسباب توسع الشركات الأمريكية وانتشارها في العالم بعد الحرب العالمية الثانية، وانتشارها في أوروبا في الخمسينات والستينات، وانتشارها في اليابان وشرق آسيا في أواخر

الستينات وبداية السبعينات. إلا أن هناك بعض الانتقادات التي توجه إلى وجهة النظر هذه، هي :

(١) عجزها عن تفسير الاستثمار في الاتجاهين، سواء بين دولتين عملتهما واحدة (منطقة الدولار، منطقة الاسترليني)، أو بين دولتين عملتهما مختلفتين، وإن كانت كل منهما عملة قوية (الدولار، الاسترليني، الين الياباني، المارك الألماني).

(٢) عجزها عن تفسير أسباب تحمل الشركات الأجنبية تكاليف مرتفعة عند إنشاء مصانعها في الخارج، بينما تستطيع هذه الشركات الاستفادة من قوة عملتها، وتحقيق المزيد من الأرباح عن طريق الاستيلاء على مصانع قائمة وشرائها بعملتها القوية.

(٣) عجزها عن تفسير عدم قيام هذه الشركات باستغلال عملتها القوية بطريقة أخرى مثل إنشاء شركات استثمار هدفها المتاجرة بهذه العملة القوية.

(٤) عجزها عن تفسير عدم قيام كل الشركات التابعة لعملة قوية بالاستثمار المباشر في الخارج.

(٥) عجزها عن تفسير قيام الشركات التابعة لدولة ما بعملتها أضعف نسبياً، بالاستثمار في دولة أخرى، عملتها أقوى نسبياً.

(٦) لا يميز البنك الشركة في سعر الفائدة لمجرد أنها تابعة لمنطقة عملة قوية، ولكن لعوامل أخرى متعددة منها قوة المركز المالي.

#### رابعاً - منهج التوطن في تفسير دافعية الشركة م.ج. :

يتلخص هذا المنهج في أن الشركة م.ج. سوف تتوطن في المكان الذي يسمح لها أن تنتج منتجاتها بأقل تكلفة ممكنة، أو المكان الذي تتوافر فيه الموارد الطبيعية التي تحتاجها الشركة، أو كلاهما. هذا، بافتراض وجود حجم معين للسوق، وأن كل شركة هي أداة لتعظيم الربح.

هناك تشابهاً بين منهج التجارة ومنهج التوطن، أو أنهما نفس الشيء لكن من وجهتي نظر مختلفتين. وكما يقول «والتر»<sup>(١)</sup> أنه لكي نكون قادرين على تفسير ماذا يوجد في مكان معين، يجب أن نعرف ونفسر وبشكل متزامن العوامل التي تتحكم في تدفق السلع فيما بين هذه المواقع، هذا صحيح إلى حد ما، فمنهج التجارة يركز على العوامل التي تؤدي إلى حدوث التجارة بين الدول، أما منهج التوطن فيركز على العوامل التي تجذب الشركات إلى الاستثمار في منتج معين، كما أن منهج التجارة يبدأ من أن الإنتاج يتم بشكل مركزي (دولة تتخصص في إنتاج ما)، ثم يتحرك إلى اللامركزية عن طريق التصدير إلى الدول المختلفة، أو عن طريق الإنتاج في بعض الدول، والأمر مرهون بظهور القيود على دخول الصادرات إلى أسواق بعض الدول أما في منهج التوطن، والإنتاج يتم بشكل مركزي ويتحرك إلى اللامركزية للتوطن في مواقع أخرى وفقاً لظهور الوفورات في تكاليف الإنتاج أو لتوافر الموارد الطبيعية أو لكلاهما، أو لأي مزايأ أخرى.

(1) Walter Isard, «Location Theory, A glomeration and the Patern of World Trad.» in Ohlin (ed.): The International Allocation & Economic Activity (N.Y.: , 1977), Chap. 5.

ركز الباحثون على العديد من العوامل التي تشجع - أو تجبر - الشركة م.ج. على التوطن في موقع دون آخر في الدول المضيفة ومن هذه العوامل :

(١) السياسة الحكومية في الدولة المضيفة : (١)

تعني السياسة الحكومية الأشكال المختلفة للحماية مثل الرسوم الجمركية، تحديد حصص للواردات، تحديد معايير مختلفة للواردات، وجميع الطرق المباشرة وغير المباشرة التي تمارسها الدولة المضيفة في مواجهة دخول الشركات م.ج. إلى أسواقها المحلية، والتي من الممكن أن تؤدي إلى تحويل هذه الشركات إلى القيام بالإنتاج داخل الدولة المضيفة بدلا من التصدير إليها، أو قبول الدخول في مشروع مشترك، أو منح تراخيص التكنولوجيا. كما تؤثر السياسات الحكومية في الدولة المضيفة على تحديد نوع وشكل التكنولوجيا المنقولة إليها. فاليابان على سبيل المثال، شجعت استيراد التكنولوجيا ولم تشجع الاستثمار الأجنبي المباشر في الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية، واستمرت في وضع القيود الشديدة أمام دخول الشركات م.ج. في مجال الاستثمار المباشر حتى السبعينات تقريباً. (٢)

ونظراً لصعوبة قياس القيود الحكومية الأخرى غير الرسوم الجمركية، فإن معظم البحوث التي تمت في هذا المجال ركزت على القيد الخاص بالرسوم

الجمركية، باعتباره دافعاً للاستثمار الأجنبي المباشر، على اعتباره أنه كلما زادت حدة هذا القيد أمام الشركات م.ج. على دخول السوق دولة ما كمصدر للسلع، فإن هذه الشركات تتحول إلى إنشاء تسهيلات إنتاجية داخل هذه الأسواق. (١)

(٢) حجم السوق في الدولة المضيفة :

يعتبر حجم السوق الحالي والمستقبلي من أهم الحوافز الدافعة على الاستثمار المباشر. (٢)

(٣) أسواق رأس المال في الدولة المضيفة :

يعتبر توافر أسواق رأس المال من الحوافز الدافعة على الاستثمار الأجنبي المباشر والتوطن في دولة دون أخرى. حيث أن هذه الأسواق تساعد الشركات

(١) لمزيد من التفصيل انظر :

P.B. Musgrave, «International Tax Basic Division and the Multinational Corporation», Public Finance, Vol. 27 (1972), pp. 394-413; J. Wellors, «International Tax Differentials and the Location of Overseas Direct Investment: A Pilot Study», Research Paper in International Investment and Business, No 4 Univ. of Reading in U.K. (1973), Passim; Thomas Horst, «The Industrial Composition of U.S. Exports and Subsidiary Sales to the Canadian Market», American Economic Rev., Vol. 62 (1972), pp. 37-45; R.B. Leftwich, «Foreign Direct Investment in the U.S., 1962-1971», Survey of Current Business, Vol. 53 (Feb. 1973), pp. 29-40.

(٢) لمزيد من التفصيل انظر :

L.J. Mauer & A.E. Scaperlanda, «Errata: The Determinants of U.S. Direct Investment in EEC», American Economic Rev., Vol. 61 (June 1971), pp. 509-10, A. Schmitz, «The Impact of Trade Blocks on Foreign Direct Investment», The Economic Journal, Vol. 80, (Sep. 1970), pp. 724-31.

م.ج. على أداء عملها بكفاءة أعلى من حيث إيداع وسحب وتحويل أموالها، بالإضافة إلى المساعدة في تمويل عملياتها محلياً<sup>(١)</sup>.

#### (٤) حوافز الاستثمار في الدولة المضيفة :

يقصد بها الميزات التي تقدم للشركات م.ج. ويكون لها أثراً كبيراً في جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة للتوطن في دولة دون أخرى، وفي داخل الدولة في منطقة دون أخرى، وفي صناعة دون أخرى<sup>(٢)</sup>.

يضاف إلى ما سبق، ما نادى به (فرنون) من أن التوطن سوف يختلف طبقاً للمرحلة التي يمر بها المنتج من حياته، ففي مرحلة المنتج الجديد، يتوطن الإنتاج في الدولة المبتكرة، حيث تكون الميزة النسبية هنا للمعرفة والتكنولوجيا والاختراع والابتكار، وفي مرحلة المنتج الناضج، يتجه التوطن قليلاً إلى مناطق خارجية، أما في مرحلة المنتج النمطي، فيتوطن الإنتاج كلية في الخارج حيث تنتشر المعرفة ويتم تقليد المنتج بواسطة المنافسين، ويتجه التوطن هنا إلى الدولة ذات الميزة النسبية بالذات في مجال الأجور، وتوافر المواد الخام<sup>(٣)</sup>.

#### تقوم منهج التوطن :

يرى الباحث أن هذا المنهج ربما استطاع أن يلقي بعض الضوء على دوافع ذهاب الشركة م.ج. للاستثمار في دول معينة والتوطن بها، وأو إلى صناعة معينة، كما أنه قد يفسر معنى التكامل الرأسى أو الأفقى الذى تقوم

(1) D. Mcleese, «Capital Inflows and Direct Foreign Investment in Ireland, 1952-1970» Journal of Statistical and Social Inquiry of Ireland, Vol. 32, Part 4 (1971/72), pp. 63-99.

(2) M.W., Klein, «A Dynamic Theory of Comparative Advantage», American Economic Review, Vol. 68, (March 1973), p. 183.

به الشركة م.ج.، على أساس أن كل مرحلة من مراحل الإنتاج أو كل موقع من مواقع الإنتاج، تكون بالنسبة للشركة الأم هو أفضل المواقع لأداء النشاط، وبالتالي تحقيق أقصى منفعة للشركة الأم ككل، ومع ذلك فإن هذا المنهج قد تعرض لبعض الانتقادات هي :

(١) لا يعتبر انخفاض تكاليف الإنتاج في الخارج سبباً كافياً لتفسير الاستثمار الأجنبي المباشر، حتى وإن كانت الشركة م.ج. تسعى للاستفادة من الوفورات الخارجية والتي تستطيع الحصول عليها من التوطن داخل دولة معينة أو صناعة معينة. فإذا كان انخفاض التكاليف هو السبب للاستثمار في دولة أخرى للاستفادة من هذه الوفورات، فلماذا لا تقوم الشركات المحلية الموجودة في الدولة التي بها هذه الوفورات بإنتاج هذه المنتجات، طالما أن هذه الشركات تتمتع بهذه المزايا أصلاً، بل وتتفوق على الشركة الأجنبية فيها لمعرفتها الكاملة بجوانب السوق. وبالتالي من الأرجح أن يكون هناك أسباباً أخرى تدفع الشركة م.ج. على الاستثمار في هذه الدول، وتتفوق على الشركات المحلية<sup>(١)</sup>.

(٢) لا يختلف منهج التوطن عما اصطلح على تسميته في مجال الاستثمار الأجنبي المباشر «بالمناخ الاستثماري» بل أن المناخ الاستثمار مفهوم أعم وأشمل، حيث أنه يتناول العديد من الجوانب التي تؤثر على جذب الاستثمار الأجنبي المباشر.

(1) S. Hymer, «The Multinational Corporation and the Law of Uneven Development», H. Radice (ed.) : International Firms and Modern Imperialism (Harmondsworth: Penguin Books, 1975), pp. 37-62; Lawrence B. Krause and Kenneth W. Dam: Federal Tax Treatment of Foreign Income (Washington, D.C.: The Brookings Institution, 1964), p. 64.

(٣) يعالج هذا المنهج «خوافز» الاستثمار الأجنبي المباشر، وليس «الدافع» الاستثمار الأجنبي المباشر بدليل أنه لا يكفي أن يكون هناك دولة بها كل المزايا التي تغري على التوطن للإنتاج بها، أن تجعل شركة ما في دولة ما، تتحول إلى شركة م.ج. وتقدم على الاستثمار المباشر فيها.

خامساً - منهج هيكل التنظيم الصناعي\* في تفسير دافعية الشركة م.ج.:

يركز هذا المنهج على الربط بين قيام الشركة الوطنية بالاستثمار المباشر في الخارج، وبين تطور الهيكل الاقتصادي للدول الرأسمالية المتقدمة من المنافسة الكاملة إلى المنافسة الاحتكارية أو إلى أى صورة من صور الاحتكار. ويرى هذا المنهج، أنه في ضوء سيادة نظام احتكار القلة في أسواق هذه الدول، فإن الشركات العملاقة - الوحدات الأساسية المكونة لهذا السوق - تسلك سلوكاً - بحكم وضعها الاحتكاري في هذه الأسواق - يسمى بالسلوك الاحتكاري، بمقتضى هذا السلوك، تقوم هذه الشركات بالاستثمار المباشر في الخارج لاستغلال المزايا التي تتوافر لديها، من أجل تعظيم أرباحها، كما أنها لا تذهب إلى الاستثمار المباشر في الخارج إلا إذا توافرت هذه المزايا حتى تستطيع مواجهة كافة الضغوط التنافسية داخل الدول

(١) استغلال المزايا النسبية التي تتمتع بها الشركة :

لا بد أن تملك الشركة الأجنبية بعض المزايا التعويضية لكي تستطيع أن

(\*) هناك تداخلاً بين منهج هيكل التنظيم الصناعي ومنهج التجارة الدولية فيما يتعلق بعامل التكنولوجيا وادماجه في كل منهما لتفسير أسباب الاستثمار المباشر في الخارج. ولقد فضل الباحث أن يدمجه في منهج التجارة الدولية مع دورة حياة المنتج (الفرون) حيث أن هذا يوضح الصورة أكثر، أما بقية ما يتعلق بالتكنولوجيا فإن الباحث فضل أن يدمجه في منهج هيكل التنظيم الصناعي، لأنها ميزة من المزايا النسبية التي تملكها وتحتكرها الشركات العملاق وتسعى لاستغلالها في الأسواق الخارجية.



تنافس الشركات المحلية فى الدولة المضيفة، وأن تتغلب على المزايا التى تتمتع بها هذه الشركات المحلية فى مواجهة الشركات الأجنبية فيما يتعلق بسوقها المحلى، مثل المعرفة بكل جوانب هذا السوق، والتى تتحمل الشركات الأجنبية الكثير فى مقابل الحصول عليها، بالإضافة إلى تحملها تكاليف أخرى إضافية مثل تكاليف النقل والاتصالات، وكل هذا لا تتحمله الشركة المحلية، ويمكن تلخيص أهم المزايا التى تتمتع بها الشركات الأجنبية فى مواجهة الشركات المحلية فى الدول المضيفة، فيما يلى :

( أ ) رأس المال الوفير والرخيص :

تتملك الشركة الأجنبية العملاقة غالباً حجماً هائلاً من رأس المال ذا التكلفة المنخفضة لأنه يمثل حق الملكية، وخاصة فيما يتعلق بالأرباح المحتجزة المعاد استثمارها. يضاف إلى هذا، قدرة هذه الشركات على الحصول على الموارد المالية المطلوبة بتكلفة منخفضة من مصادر أخرى مختلفة. بالتالى تتمتع هذه الشركة بميزة نسبية عن الشركات المحلية فى الدول المضيفة، أو حتى عن المستثمر الأجنبى الأصغر. ويرجع هذا التفوق إلى عدة أسباب هى :<sup>(١)</sup>

- تملك الشركة الأجنبية موارد مالية ذاتية ضخمة، ذات التكلفة المنخفضة أو بلا تكلفة.

- قدرة الشركة على الولوج إلى الأسواق المالية الموجودة فى الدول المختلفة، والحصول منها على احتياجاتها المالية، سواء حق الملكية أو المديونية، أو التى قد لا تكون مفتوحة - أو على الأقل بتكلفة أكبر - لمنافسيها.

(1)

- قدرة الشركة على الحصول على شروط ميسرة، أو أولوية في الحصول على الأموال من الهيئات المالية حتى في أسواق الدولة المضيفة، وذلك لحسن سمعتها من ناحية الإدارة وانتظامها في سداد ديونها.

- ارتباط معظم هذه الشركات بينوك متعددة الجنسية تملكها أو تسيطر عليها الشركة الأم، وبالتالي تسهل هذه البنوك عمل هذه الشركات، بالإضافة إلى انتشار فروع هذه البنوك في جميع أنحاء العالم بما يمكنها من الحصول على مزيد من الموارد وبشروط ميسرة، حيث أنها تستطيع أن تحصل على الأرصدة العاطلة لدى البنوك الأخرى وتوظفها في فروعها في شتى أنحاء العالم.

خلاصة ما سبق، أن توافر رأس المال لدى الشركات العملاقة ورخصه في نفس الوقت، من الممكن أن يكون دافعاً للاستثمار المباشر في الخارج لاستغلال هذه الميزة.

#### (ب) التكنولوجيا

إن تملك الشركة الأجنبية للمعرفة بمعناها الواسع، أو بمعنى آخر التكنولوجيا، يخلق لها ميزة نسبية، تسعى بالتالي إلى استغلالها من خلال القيام بالاستثمار المباشر في الخارج. وتتضمن التكنولوجيا العديد من الزوايا منها، اكتشاف منتجات جديدة، تطوير المنتجات الحالية، اكتشاف استعمالات جديدة لمنتج حالي، أو مراحل جديدة، أو عمليات جديدة لإنتاج منتج قائم، أو تنوع منتج قائم، أو تنميط منتج قائم.<sup>(1)</sup> ولقد دفع هذا البعض إلى القول بأن الشركات

(1) C.P. Kindleberger, «Ristrictions on Direct Investment in Host Countries», A Discussion Paper for the Univ. of Chicago, Workshop on International Business (March 1969), P. 9; N.C. Johnson, «The Efficiency and Welfare Implications of the International Corporation», in C.P. Kindleberger (ed.): The International Corporation, Op.Cit., pp. 35-56.

م.ج. ما هي إلا منتج للمعرفة<sup>(١)</sup>، ومستودعاً هائلاً لها.<sup>(٢)</sup> بل أن البعض اعتبر أن الوظيفة الوحيدة للاستثمار الأجنبي المباشر هي نقل المعرفة، حيث اعتبر أن الطلب على الاستثمار الأجنبي المباشر في جوهره طلباً على المعرفة (التكنولوجيا)<sup>(٣)</sup>.

نظراً لتملك واحتكار هذه الشركات للتكنولوجيا، ونظراً لقلة عدد الشركات الموجودة في هذا المجال، وسيادة سوق احتكار القلة في التكنولوجيا، يصبح للشركات العملاقة ميزة نسبية، تسعى لاستغلالها عن طريق الاستثمار المباشر في الخارج، ويزداد الطلب على هذه الشركات من الدول المضيفة، نظراً لاحتكار هذه الشركات لهذه التكنولوجيا، ولعدم قدرة الشركات المحلية على إنتاج واستخدام مثل هذه التكنولوجيا، وإن استطاعت فينكالف مرتفعة وبجودة أقل<sup>(٤)</sup>.

أثبتت العديد من الدراسات التي تناولت قياس كفاءة الشركات م.ج. بالمقارنة بالشركات المحلية، أن تفوق الشركات م.ج. على الشركات المحلية إنما يرجع إلى تملك وسيطرة الشركات م.ج. على التكنولوجيا المتقدمة أكثر

- 
- (1) Stephen Mageem «Information and the MNC. An Appropriability Theory of Direct Investment,» in J.N. Bhagwati (ed.): The New International Economic Order (Cambridge; Mass.: The Mit Press, 1977), pp. 317-40, S. Magee,» Multinaional Coprporation, the Industry Technology Cycle, and the Transfer of Technology to Developing Countries,» Journal of World Trade Law (July-Aug. 1977), pp. 297-321.
  - (2) Mira Wilkins, «An American Enterprise Abroad : American Radiator Company in Europe, 1895-1914, » Business History Rev., Vol. 43 (Autman 1969), pp. 326-46.
  - (3) Johnson, Op.Cit., p. 35.
  - (4) Ragazzi, Op.Cit., p. 485.

ومن زاوية أخرى، نجد أن الشركات م.ج. تميل إلى التخصص في الصناعات ذات كثافة البحوث، تأكيداً لسيطرتها على التكنولوجيا المتطورة، ولقدرتها على الإنفاق على البحوث والتطوير والتي تعتبر من القيود التي تعوق الشركات الأخرى عن الدخول إلى هذه الصناعات<sup>(٢)</sup>. ويعطى هذا التخصص لهذه الشركات مزيداً من القدرات والمزايا الإضافية منها القدرة على التنوع في المنتج. سواء أكان تنوعاً أفقياً (أى إنتاج نفس المنتج في العديد من المصانع المختلفة، سواء داخل الدولة، أو في العديد من الدول)، أو تنوعاً رأسياً (أى إنتاج المنتج على مراحل معينة، كل مرحلة تقع في مكان ما، سواء داخل نفس الدولة أو في العديد من الدول)، أو تنوعاً مختلطاً، يضم النوعين

- 
- (1) A.E. Safarian, «Prespectives on Foreign Direct Investment From the View point of a Capital Receiving Country,» J. of Finance, Vol. 28 (May 1973), pp. 419-38; R. N. Mason, «Some Aspects of Technology Transfer; A Case Study Comparing U.S. Subsidiaries and Local Counterparts in the Philoippines Industries,» Philippines Economic, J., Vol. 9 (Sep. 1970), pp. 83-108; R. H. Mason, «Some Observations on the Choice of Technology by Multinational Firms in Developing Developing Countries,» Rev. of Economics and Statistics, Vol. 55 (Aug. 1973), pp. 349-55; B.I. Cohen, « Comparative Behavior of Foreign and Domestic Export Firms in Developing Economy, » Rev. of Economics and Statistics, Vol. 55 (May 1973), pp. 190-7.
- (2) Alane K. Severn & M.M. Lawrence, «Direct Investment, Research Intinsity, and Profitability,» J. of Financial and Quantitative Analysis, Vol. 29 (March 1974), pp. 181-90; B.N. Wolf, «Size and Profitability Among U.S. Manufacturing Firms: Multinational Versus Primarly Domestic Firms, » J. of Economics and Business, Vol. 28, No. 1 (Fall 1975), pp. 15-22, D.C. Mueller & J.E. Tilton, «Research and Development Costs As A Barrier to Entry,» Canadian J. of Economics Vol. 2, No. 4 (1970), pp. 570-9.

السابقين<sup>(١)</sup>. ويرى البعض أن الاستثمار المباشر هو نتيجة جهود واعية للإدارة في تنويع أنشطة الشركة<sup>(٢)</sup>.

(جـ) المهارات الإدارية والتنظيمية المتفوقة :

تتمتع الشركات م.ج. بميزة تملكها للإدارة ذات المهارة المرتفعة، والتي ينعكس تفوقها على نجاح هذه الشركات في العديد من المجالات، ويزداد هذا التفوق إذا ما تمت المقارنة مع الشركات المحلية المماثلة في الدولة المضيفة.<sup>(٣)</sup> وتتميز هذه الإدارة - بالإضافة إلى ما سبق - بقدرتها التنظيمية الفائقة وقدرتها على تحمل المخاطرة والقيام بالمبادأة وتنفيذ مشروعات ناجحة في عالم يتسم بعدم التأكد<sup>(٤)</sup>. وتنشأ هذه الميزة لأسباب كثيرة منها، التدريب الأفضل، التعليم الأرقى للمديرين، وجود معايير دقيقة لاختيار المديرين<sup>(٥)</sup>.

- 
- (1) Lall & Streeten, Op.Cit., pp. 21-3.
  - (2) R.E. Caves, «International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment, » Economica, Vol. 38 (1971), pp. 1-27.
  - (3) E.A. Robinson, «The Problem of Management and the Size of Firms,» Economic Journal, Vol. 44 (1974), pp. 242-57; J. C. McManus, «The Theory of the Multinational Firm,» in G. Pacquet (ed.) : The Multinational Firm and the Nation State (Ontario: Collier-Macmillan, 1972), pp. 171-93; B.N. Wolf, « Industrial Diversification and Internationalization : Some Empirical Evidence,» J. of Industrial Economics, Vol. 26; No. 2 (1977), pp. 177-491.
  - (4) K.P.D. Ingham, «Foreign Ownership and the Regional Problem: Company Performance in the Mechanical Engineering Industry,» Oxford Economic Papers (1976), pp. 133-48.
  - (5) Anant. R. Negandhi & S.P. Rrasad: The Frightening Angles; A Study of U.S. Multinationals in Developing Nation (Kent; Ohio: The Kent State Univ. Press, 1975), pp. 119-49.

( د ) المهارات التسويقية العالية :

تمثل هذه المهارات مصدراً للميزة النسبية التي تتمتع بها الشركة م.ج.، وذلك عن طريق المهارات المتفوقة في هذا المجال، وتملكها لشبكة من الفروع المنتشرة حول العالم والتيتمكنها من أن تسوق السلعة التي تنتجها في معظم أنحاء العالم. وحيث أن العامل التسويقي بشكل الميزة التجارية الرئيسية للشركات م.ج. فإنها سوف تطور هذه الميزة، وتستغلها، وتحميها إلى آخر مدى، وتساعد هذه المهارات الشركة م.ج. في التكيف مع الأذواق المحلية، وتستخدم الشركة الإعلان والترويج بأقصى ما تستطيع لخلق الطلب على سلعتها أو للمحافظة على نصيبها من السوق الحالي<sup>(١)</sup>. وهذه القدرة التسويقية الفائقة تخلق ميزة نسبية للشركات م.ج. وتدفعها إلى مزيد من الذهاب للاستثمار في الخارج، حيث أنها تدرك أنها سوف تستطيع أن توزع منتجاتها في كل أرجاء العالم<sup>(٢)</sup>.

( هـ ) وفورات الحجم :

يعتبر الحجم الكبير ميزة من المزايا النسبية التي تتمتع بها الشركات م.ج.، والتي تعتبر في نفس الوقت بمثابة القيود والعقبات أمام المنافسين التي

(١) لمزيد من التفاصيل انظر :

S.Hirsh, «An International Trade and Investment Theory of the Firm», Oxford Economic Papers, Vol. 28 (Jully 1976), pp. 258-70; K. Cowling, et.al., Advertising and Economic Behavior (London: Macmillan, 1975), p. 73.  
(2) R.E. Caves, «The Causes of Direct Investment, Foreign Firms, Share in Canadian and U.K. Manufacturing Industries», Rev. of Economics and Statistics (Aug. 1974), pp. 279-93.

تمنعهم من الدخول فى الصناعات التى تتركز فيها هذه الشركات، حيث أن قدرتهم على المنافسة تصبح محدودة. وعليه فإن الشركة م.ج. تستخدم هذه الميزة النسبية عند ذهابها للاستثمار فى الخارج، حيث أنها سوف تدخل فى المشروعات التى تتطلب هذا الحجم والذى خلق لها العديد من الوفورات وبالتالي الميزد من الأرباح.

( و ) القدرة على الحصول على المواد الخام :

تتوافر هذه القدرة للشركات م.ج. سواء عن طريق الملكية أو عن طريق عقود الشراء طويلة الأجل، أو امتياز للحصول على هذه المواد الخام. وقد تنشأ هذه الميزة من السيطرة على مصدر المواد الخام، أو من السيطرة على الأسواق النهائية، أو السيطرة على وسائل النقل، أو بسبب عوامل تاريخية (عصور الامتيازات الأجنبية)، أو بسبب عوامل أخرى (مزايا احتكارية) تملكها الشركة مثل الحجم الكبير، توافر التمويل، فإذا توافرت هذه الميزة لشركة ما أصبحت فى موقف أفضل من الشركات الأخرى التى تحتاج لنفس المواد الخام،<sup>(١)</sup> فى مثل هذه الظروف، نظراً لتوافر هذه الميزة لعدد قليل من الشركات، تصبح هذه الشركات هى المحتكرة لسوق هذه المواد، وينشأ نموذج احتكارى، وبالتالي تسلك هذه الشركات سلوكاً احتكارياً هدفه استغلال الميزة النسبية التى توافرت لها فى تعظيم أرباحها بالاستثمار المباشر فى الأسواق الأجنبية، فى نفس الوقت الذى تسعى فيه إلى فرض وتأكيد الميزد من سيطرتها على هذه المواد الخام، ضماناً لاستمرارية تفوقها النسبى على الشركات الأخرى<sup>(٢)</sup>.

(1) Kindleberger: American Business Abroad, Op.Cit., pp. 19-23.  
(2) Thomas Horst, «Firm and Industry Determinants of the Decision to Invest Abroad: An Empirical Study,» Rev. of Economics and Statistics, Vol. 54 (Aug. 1972), pp. 229-66.

( ز ) التفاوض والقوة السياسية :

تمتلك العديد من الشركات م.ج. القدرة على الحصول على «امتيازات» وشروط ميسرة ومشجعة من الحكومات المضيفة، أكثر من الشركات المحلية،  
لسببين :<sup>(١)</sup>

- تملك وسيطرة الشركات م.ج. على بعض الموارد النادر مثل رأس المال والتكنولوجيا، حيث لا يتوافر هذا للشركات المحلية.
- تمتع هذه الشركات بنفوذ سياسى كبير، إما نتيجة للضغط الذى تمارسه الحكومة التابعة لها الشركة الأم، عن طريق وسائل متعددة منها المساعدات العسكرية، المساعدات الإنسانية المختلفة، أو عن طريق وضع سياسى معين يربط بين الدولة الأم والدولة المضيفة، أو بسبب ضغط مجموعات المصالح الموجودة داخل الدولة المضيفة المكونة من الذين يعود عليهم منفعة مباشرة أو غير مباشرة من وراء عمل تلك الشركات فى أراضي الدولة المضيفة.

( ٢ ) اتباع الشركات الرائدة:

يقصد بهذا، أن بعض الشركات العملاقة سوف تتخذ قراراً بالاستثمار المباشر فى الخارج، وعلى الشركات الأخرى أن تقوم باتباعها فى هذا. ويعتبر هذا السلوك تطويراً للسلوك الاحتكارى الخاص باستغلال الميزة النسبية، وأن كان هذا السلوك الاحتكارى الجديد إما يكون رد فعل احتكارى ينشأ لدى الشركات بعد قيام الشركات الرائدة بالاستثمار المباشر فى الخارج، أو قد يكون سلوكاً عقلياً مسحوباً بدقة، وفيما يلى يتناول الباحث هذين النوعين من السلوك الاحتكارى الجديد.

(1) Lall & Streeten , Op.Cit., pp. 27-8.



(أ) رد الفعل الاحتكاري :

ركز Knickerbocker على رد الفعل لدى الشركات العملاقة المتنافسة في الولايات المتحدة الأمريكية <sup>(١)</sup>، ووجد أن الاستراتيجية المثلى لهذه الشركات العملاقة الاحتكارية في مواجهة منافسيها حركة بحركة، ويخلصها «اتباع القائد»، حيث أن الاستثمار المباشر في الخارج يقوى مركز الشركة المستثمرة ويؤكد سيطرتها الاحتكارية ويساعدها على تحقيق مزيداً من الأرباح لمساهميها في الدولة الأم (الربح المحقق في الدولة الأم، الأرباح المحولة إليها من استثماراتها المباشرة في الخارج)، الأمر الذي يؤدي إلى تفوق هذه الشركات على منافسيها داخل سوقها المحلي ف بالدولة الأم، مما يؤدي إلى اختلال التوازن الاحتكاري داخل نفس السوق، وبوالى، فإنه بمجرد أن تقوم الشركات الأمريكية العملاقة بالاستثمار المباشر في الخارج، فإن ضغوطاً قوية تتولد على الشركات الأمريكية الأخرى للمقيام بسلوك مماثل، ولا بد لها أن تستجيب لهذه الضغوط وتقوم بمحاكاة الشركات العملاقة التي أقدمت على الاستثمار المباشر في الخارج، ليس لمجرد المحاكاة، ولكن للحصول على جزء مما تحصل عليه الشركات العملاقة من وراء استثمارها المباشر في الخارج. وإذا لم تستجب هذه الشركات لهذه الضغوط، فإنها سوف تجد نفسها في موقف ضعيف أمام الشركات العملاقة المنافسة لها أيضاً في السوق المحلي، وأمام مساهميها، بسبب عدم تناسب أرباحها مع أرباح هذه الشركات التي استثمرت في الخارج، الأمر الذي يهددها بالاختفاء من السوق في الأجل الطويل.

(1) Frederick Knickerbocker: Cligopolistic Reation and Multinational Enterprise (Boston: Harvard Business School, 1973), Passim.

بناءً على ما سبق، فإن الاستثمار المباشر في الخارج بالنسبة لمعظم الشركات، ليس كجزء من استراتيجية عامة، ولكن كرد فعل احتكاري للسلوك الذي قامت به الشركات العملاقة الرائدة والمتوقعة ورغبة في عدم ترك هذه الشركات تنفرد بالأسواق الخارجية ومن ثم الحصول على كل الأرباح.

وهاك العديد من الدراسات التي اتفقت مع هذه الدراسة، حيث اكتشفوا من دراساتهم وجود مثل هذه السياسة الدفاعية لدى الشركات م.ج. وأثرها الكبير على قرار الاستثمار

## تقويم منهج هيكل التنظيم الصناعي :

ساعد هذا المنهج على :

(١) تحديد مصدر الميزة التنافسية التي تتملكها الشركة م.ج.، وسبب تفوق هذه الشركات في مواجهة الشركات المحلية والشركات الأخرى المنافسة في أسواق الدول المضيفة. وتوضيح أهمية هذا التفوق في الصمود أمام هذه الضغوط التنافسية، وأمام الاتجاهات العدائية من مواطني الدول المضيفة نحو هذه الشركات.

(٢) توضيح فكرة «رد الفعل الاحتكاري»، وأثرها على قرارات الشركات م.ج. في القيام بالاستثمار المباشر في الخارج كسياسة دفاعية.

(٣) توضيح فكرة «السلوك العقلاني» وأثرها على قرارات الشركات م.ج.، في القيام بالاستثمار المباشر في الخارج كسياسة هجومية.

(٤) توضيح أن سلوك هذه الشركات العملاقة هو سلوك عقلاني مبني على حسابات دقيقة ومخاطر محسوبة، وبالتالي لن تتخذ هذه الشركات قرار بالاستثمار المباشر في الخارج إلا إذا أعطت أجهزتها الفنية نتيجة إيجابية لهذا القرار.

(٥) إيجاد مؤشر يساعد على تفسير أسباب تجمع وتركز الشركات م.ج. في دولة ما، أو صناعة ما، وهو أنه كلما زادت درجة التركيز كلما كان هذا دليلاً على أن الاستثمار المباشر في هذه الدولة، أو هذا القطاع، يدر ربحاً مجزياً لهذه الشركات.

(٦) تفسير أسباب اتباع الشركات م.ج. لنموذج عشوائي وليس نموذجاً منطقياً عند اختيارها للدول أو للصناعات التي تستثمر فيها، حتى لا تستطيع بقية الشركات أن تتنبأ بخطواتها التالية فيسبقوها بالاستثمار المباشر وتصبح هي شركات تابعة بدلاً من أن تكون شركات رائدة وبالتالي يقل نصيبها من الأرباح، وتحصل على النصيب الأقل وليس الأكبر.

من زاوية أخرى، تعرض هذا المنهج بزواياه المختلفة إلى العديد من الانتقادات منها :

#### (١) بالنسبة للمزايا الاحتكارية :

( أ ) لا يكفي توافر ميزة من المزايا الاحتكارية لدى أى شركة لكي تتحول هذه الشركة من شركة وطنية إلى شركة م.ج. عن طريق القيام بالاستثمار المباشر في الخارج. حيث أن الميزة في حد ذاتها تعتبر حافزاً وليس دافعاً، وبالتالي لابد من وجود عوامل أخرى بجانبها مثل ارتفاع العوائد في الدول المضيفة، المتناخ الاستثمار المناسب - وهذا ما يربط بين هيكل التنظيم الصناعي ومنهج التجارة الدولية، ومنهج التوطن - حتى تقرر الشركة القيام بالاستثمار المباشر في الخارج، واختيار هذا الشكل للعمل على النطاق الدولي وعدم اختيار أشكالاً أخرى للعمل مثل الاستثمار غير المباشر<sup>(١)</sup>.

(1) S.Hymer, «The Efficiency (Contradictions) of Multinational Corporations», American Economic Association Papers and Proceedings, Vol. 60 (May, 1970), pp. 441-8; R.E.Caves, «The Internationalization of Capital», J. of Economics Issues, Vol. 6 (March 1972), pp. 91-111; Lall & Streeten, Loc.Cit.

(ب) إن توافر الميزة الاحتكارية لايجب على العديد من الأسئلة منها، أين تستثمر الشركة؟ ومتى تستثمر؟ وما هو الحجم الأمثل للاستثمار؟ وما هو أفضل مجال للاستثمار؟ وبالتالي لا بد من الاستعانة بالمنهج الأخرى للمساعدة في الإجابة على هذه الأسئلة.

(ج) لم يفسر عدم قيام كل الشركات التي تملك مثل هذه المزايا بالاستثمار في الخارج. ولم تفسر أسباب سبق شركات معينة للشركات الأخرى في الاستثمار المباشر في الخارج.

(د) لا يكفي توافر أى نوع من المزايا الاحتكارية لكي تقوم الشركة بالاستثمار المباشر في الخارج - بفرض أن ما ينادى به هذا المنهج صحيحاً، حيث أن المزايا تختلف فيما بينها في وزنها النسبي وأهميتها في مجال الاستثمار المباشر في الخارج.

(هـ) يفترض هذا المنهج أن تعدد الجنسية يكون أكثر شيوعاً في الشركات العملاقة من الشركات الأقل حجماً، بسبب انخفاض تكاليف التدويل بالنسبة لهذه الشركات العملاقة، وبالتالي زيادة أرباحها. ذلك لتفوق هذه الشركات في المزايا التي تملكها وتسيطر عليها. في حين أنه في الحياة العملية نجد أن الشركات الأقل حجماً هي الأقدر على الانتشار في العديد من الأسواق الصغيرة، لأن حجم الفروع التي تنشئها يتناسب مع احتياجات السوق الصغير، ولكن هذا لا يتناسب مع حجم فروع الشركات العملاقة، والتي قد تهمل هذه الشركات العملاقة هذه الأسواق بينما يتزايد وجود الشركات المتوسطة والصغيرة في هذه الأسواق.

(٢) بالنسبة لرد الفعل الاحتكاري :

(أ) لا تحدد استراتيجية «اتباع القائد» من هو القائد بعينه، ومن هم التابعين. فالقائد هنا هو من يقرر الاستثمار المباشر أولاً في سوق معينة، ثم يذهب قبل الجميع. وبالتالي من المتصور أن تكون هناك شركة ما قائدة بالنسبة للاستثمار المباشر في دولة ما، وهي نفسها قد تكون شركة تابعة لقائد آخر عند الاستثمار المباشر في دولة أخرى. ويعني هذا أيضاً، أن الربح سوف يكون من نصيب جميع هذه الشركات، إنما الاختلاف في درجة الربحية في قرار واحد.

(ب) لم يحدد هذا المنهج دوافع الشركات القائدة عند قيامها بالاستثمار المباشر في الخارج، وإن كان قد حدد أن معظم الاستثمار في الخارج يتم نتيجة لرد فعل احتكاري، وإن كان هذا يعتبر وصفاً لسلوك وليس تحديداً لدوافع.

(ج) اعتبار أن قرار الاستثمار المباشر في الخارج يتم نتيجة لرد فعل احتكاري، لا يستقيم مع كون هذه الشركات قد وصلت إلى ما وصلت إليه من تطور في أساليب العمل والأدوات المستخدمة في المساعدة في اتخاذ القرار، ووجود فريق من الإدارة على مستوى رفيع داخل هذه الشركات.

(د) لم يوضح هذا المنهج الخطوة التالية التي تتحدد بعد الذهاب رلى الخارج خلف الشركة القائدة، فهل يستمر الصراع بين هذه الشركات ؟ وإلى أى مدى ؟ ولقد أوضح Bhagwati أنخ الذى يحدث هو نوع من «التسيق الاحتكاري» بين هذه الشركات، وذلك حتى تستطيع كل

هذه الشركات من العمل سويًا داخل هذا الأسواق، وقد يؤدي الأمر إلى الدول في إتفاقات من أجل المنفعة المشتركة بينهم.<sup>(١)</sup>

(٣) بالنسبة للسلوك العقلاني:

( أ ) عجز عن تفسير دوافع الاستثمار الأجنبي المباشر الذي تم قبل أن تصل الرأسمالية إلى مراحلها المتقدمة وسيادة الهيكل الفني.

( ب ) خلط بين كيفية اتخاذ قرار الاستثمار المباشر، وبين الدوافع الكامنة وراء اتخاذ هذا القرار.

( ج ) افترض أن نضج النظام الرأسمالي وسيادة الهيكل الفني سوف ينطبق على كل الشركات داخل هذا النظام، وهذا فيه تعميم مخل، حيث قد تكون هناك شركات داخل هذا النظام لم تصل بعد إلى درجة التقدم هذه.

( د ) يعتبر هذا المنهج مجرد صياغة لبعض ما نادى به منهج الاقتصاد الجزئي، فيما يتعلق بجزئيه التطور التنظيمي، ومؤداها أن الشركة الوطنية لا يجب أن تذهب إلى الاستثمار المباشر في الخارج إلا إذا كان هيكلها التنظيمي قد تطور بدرجة تسمح بالقيام بهذا بفعالية.

---

(1) Jadish Bhagwati, «Review of Raymond Vernon, Sovereignty at Bay,» Journal of International Economics, Vol. 2 (Sep. 1972), pp. 733-7.

#### تعليق عام :

- يرى الباحث بعد عرض وتحليل المناهج المختلفة التي تناولت تحديد الدوافع المختلفة التي تحرك سلوك الشركات م.ج. عند قيامها بالاستثمار المباشر في الخارج، أن هالك بعض التحفظات على هذه المناهج هي :
- (١) أن بعض المناهج لا تفرق بين الدوافع وطريقة إشباعها.
- (٢) أن بعض المناهج لا تفرق بين الدوافع الاستثمار المباشر في الخارج لأول مرة، وبين دوافع قرار التوسع في استثمار قائم.
- (٤) أن بعض المناهج تخلط بين الاستثمار المباشر، والاستثمار غير المباشر (محفظة الأوراق المالية).
- (٥) أن بعض المناهج لا تفرق بين دوافع الاستثمار المباشر في الخارج وحوافز الاستثمار المباشر في الخارج.
- (٦) أن بعض المناهج لا تفرق بين العوامل المؤثرة على التجارة الدولية وبين العوامل المؤثرة على الاستثمار المباشرة في الخارج.
- (٧) لم توضح معظم المناهج أسباب قيام الشركة بالاستثمار المباشر في الخارج بدلا من قيامها بأنشطة دولية أخرى تحقق لها نفس الأرباح، مثل التصدير ومنع تراخيص التكنولوجيا.
- (٨) لا يوجد منهج واحد من هذه المناهج قادر بمفرده على تفسير دافعية الشركة م.ج.
- لهذا، يقترح الباحث فيما يلي إطاراً لتفسير سلوك الشركات م.ج.



وتحديد دوافعها عند القيام بالاستثمار المباشر فى الخارج، كما فى الشكل التالى، ويمكن تفسيره على النحو التالى :

أولاً - الدافعية : تعظيم الربح على مستوى الشركة الأم.

ثانياً - المناهج التى تفسر دافعية الشركة م.ج. :

(١) منهج الاقتصاد الجزئى .

(٢) منهج التجارة الدولية .

(٣) منهج الاستثمار .

(٤) منهج التوطن .

(٥) منهج هيكل التنظيم الصناعى .

ثالثاً - العوامل المؤثرة على قرار الاستثمار المباشر فى الخارج والمناهج المستخدمة فى تفسيره :

(١) تعظيم الإيرادات من المبيعات (يمكن تفسيره بمنهج الاقتصاد الجزئى) .

(٢) تعظيم دالة منفعة الإدارة (يمكن تفسيره بمنهج الاقتصاد الجزئى) .

(٣) تعظيم فاعلية الآثار المشتركة (يمكن تفسيره بمنهج الاقتصاد الجزئى) .

(٤) النمو (يمكن تفسيره بمنهج الاقتصاد الجزئى) .

(٥) تعظيم ثروة أصحاب رأس المال (يمكن تفسيره بمنهج الاقتصاد الجزئى) .

(٦) الربح المرشد (يمكن تفسيره بمنهج الاقتصاد الجزئى) .

(٧) الإشباع المرضى (يمكن تفسيره بمنهج الاقتصاد الجزئى) .

(٨) تدويل النشاط (يمكن تفسيره بمنهج الاقتصاد الجزئى) .

(٩) اكتشاف أسواق جديدة :

وهذا يعود إلى :

( أ ) نمو حجم الشركة ( يمكن تفسيره باستخدام منهج الاقتصاد الجزئي، ومنهج الاستثمار ).

( ب ) نمو الهيكل التنظيمي ( يمكن تفسيره بمنهج الاقتصاد الجزئي ).

( ١٠ ) الإنتاج داخل الدولة المضيفة بدلا من التصدير إليها :

وهذا يعود إلى :

( أ ) إنخفاض تكاليف الإنتاج والتسويق ( يمكن تفسيره بمنهج الاقتصاد الجزئي، منهج التوطن، منهج التجارة الدولية، منهج الاستثمار ).

( ب ) التغلب على قيود الواردات الموجودة في الدولة المضيفة ( يمكن تفسيره بمنهج الوطن، ومنهج الاقتصاد الجزئي، ومنهج الاستثمار، ومنهج التجارة الدولية ).

( ج ) استغلال فكرة التفضيلات المشابهة لدى المستهلك المحلي ( يمكن تفسيره بمنهج التجارة الدولية، منهج التوطن، منهج الاقتصاد الجزئي، منهج الاستثمار ).

( د ) استغلال المزايا المقدمة من الدولة المضيفة ( يمكن تفسيره بمنهج التوطن، منهج الاقتصاد الجزئي، منهج الاستثمار، منهج التجارة الدولية ).

( ١١ ) الربح الأعلى والمخاطرة الأقل :

وهذا يتمثل في :

( أ ) البحث عن أعل معدل للعائد على الاستثمار في الأسواق المختلفة ( يمكن تفسيره بمنهج الاستثمار «العوائد التفاضلية» ).

(ب) الانتشار والتنوع الجغرافي (يمكن تفسيره بمنهج الاستثمار «اختيار وتكوين محفظة الأوراق المالية»).

(ج) استغلال قوة عملة الدولة الأم (ويمكن تفسيره باستخدام منهج الاستثمار «اختلاف سعر الصرف بين الدول»).

(١٢) استغلال المزايا الخاصة بالشركة :

يمكن تفسير هذا باستخدام منهج هيكل التنظيم الصناعي، منهج التجارة الدولية، منهج الاستثمار، منهج الاقتصاد الجزئي، منهج التوطن.

(١٣) اقتسام الأسواق والأرباح (يمكن تفسيره باستخدام منهج هيكل التنظيم الصناعي «رد الفعل الاحتكاري»).

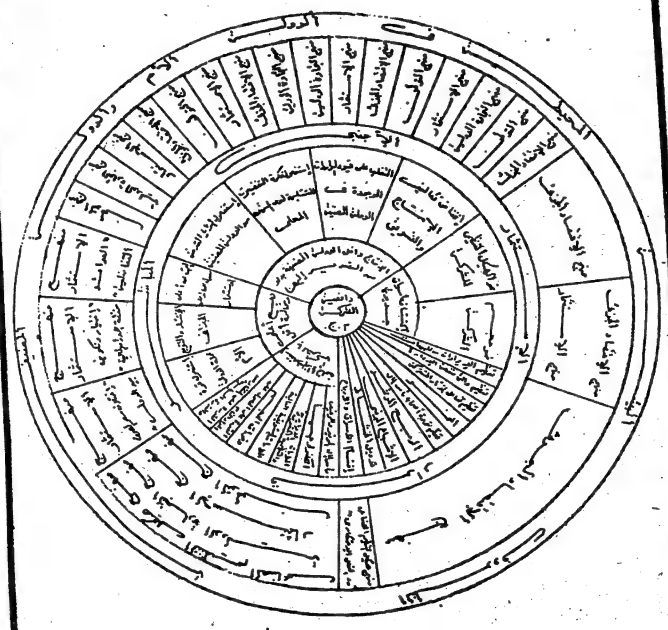
رابعاً - السلوك الاستثماري :

عندما يتوافر أحد هذه العوامل أو أكثر، وفي ضوء دافع تعظيم الربح على مستوى الشركة الأم ككل، فإن الشركة م.ج. تتخذ قرار الاستثمار المباشر في الخارج (مع الأخذ في الاعتبار البند خامساً).

خامساً - الظروف البيئية المحيطة :

يقصد بها جميع المتغيرات المحيطة بالشركة سواء أكانت داخلية في الدولة الأم، أم في الدولة المضيفة، والتي تؤثر على قرار الاستثمار المباشر في الخارج،.. على الشركة أن تدرسها جيداً قبل اتخاذ قرارها بالاستثمار المباشر في الخارج لما لها من أثر كبير على نجاح أو فشل هذا القرار (يمكن تفسير هذا باستخدام منهج هيكل التنظيم الصناعي، «السلوك العقلاني»).

شكل (١١-١)   
 إطار عمل لتفسير أهمية الشركة كمصدر للقيمة   
 للقيام بالاستثمار المباشر في الخارج



مصدر: أستاذ الباحث

## الباب الثالث

### المناخ الاستثماري

### للشركة متعددة الجنسيات

الفصل الأول : مفهوم المناخ الاستثماري .  
الفصل الثاني : الآثار المختلفة للمناخ الاستثمار على الشركة  
متعددة الجنسيات .



## الفصل الأول مفهوم المناخ الاستثماري





## مقدمة :

يشمل المناخ الاستثمار للشركة م.ج. المناخ الاستثمار في الدولة الأم، المناخ الاستثمار في الدولة - الدول - المضيفة، المناخ الاستثمار الدولي ككيان قائم بذاته. حيث أن أى شركة لا تنشأ ولا تعيش في فراغ، ولكنها تنشأ داخل مجتمع معين (بيئة، أو مناخ استثماري)\*.

وعندما تذهب هذه الشركة للاستثمار المباشر في الخارج فإنها تواجه مناخات استثمارية متعددة حسب عدد الدول المضيفة التي تعمل بها، مروراً بمناخ الاستثمار الدولي.

يتكون المناخ الاستثماري من العديد من المتغيرات. وتتعدد الأمور وتشابك، أمام الشركة م.ج. بتعدد المناخات الاستثمارية التي تعمل بها هذه الشركة، ذلك لتعدد وتنوع واختلاف مكونات هذه المناخات وطبيعتها بالتالي اختلافها في درجة تأثيرها على ربحية ومخاطرة القرار الاستثماري للشركة م.ج.، الأمر الذي يفرض الحذر الشديد على هذه الشركات، ومن ثم القيام بالعديد من الدراسات للمناخ الاستثماري في الدولة المضيفة قبل اتخاذ قرار الاستثمار فيها.

الهدف من هذا الباب، بيان كيفية تأثير المناخ الاستثماري في الفدول النامية المضيفة على قرار الشركة م.ج. بالاستثمار المباشر فيها، وأسباب تفضيل هذه الشركات للاستثمار في دولة دون أخرى ذلك حتى تستطيع الدول النامية الراغبة في جذب هذه الشركات للعمل في أراضيها أن تعمل على

(١) سوف يستخدم الباحث مصطلح «المناخ الاستثماري»، «بيئة الشركة» بشكل تبادلي ليحل محل بعضها البعض لأنهما يعطيان نفس المعنى تقريباً.

توفير المناخ الاستثمارى المناسب للشركات م.ج.، وبالتالي تستطيع استخدامه كعامل ضغط فى عملياتها التفاوضية مع الشركة م.ج.، بدلا من تقديم العديد من التنازلات لإغرائها بالاستثمار فى أراضيها لأن هذه التنازلات قد تؤدى فى النهاية إلى أن تكون المكاسب التى تجتنيها الدولة النامية المضيفة من وراء الشركات م.ج.، أقل من التكاليف التى تتحملها وتدفعها لها. وعليه، فإن توفير المناخ الاستثمارى المناسب يكسب الدولة المضيفة ميزة مطلوبة من قبل الشركات م.ج.، وتحرص على وجودها، وتلج فى طلبها. وفى حالة توافر هذا المناخ الاستثمارى المناسب، فإن عملية التفاوض سوف تتم بين طرفين (الشركة م.ج.، الدولة النامية المضيفة) وكل منهما يملك ميزة مطلوبة للطرف الآخر، ويتم التفاوض فى حدود هذا التقسيم المنافع بين الطرفين، بدلا من أن يتم التفاوض بين طرف يملك كل شئ (الشركة م.ج.،) وطرف لا يملك أى شئ (الدولة النامية المضيفة)، وبالتالي تضطر هذه الدولة أن تخضع لهذه الشركة وتقدم لها المزيد من التنازلات.

يتناول الباحث فى هذا الفصل بالشرح والتحليل تعريف المناخ الاستثمارى والمتغيرات المكونة له، وأخيرا، الاختلافات بين المناخ الاستثمارى فى الدولة الأم والمناخ الاستثمارى فى الدول المضيفة.

يهدف الباحث من وراء هذا الفصل إلى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة للمناخ الاستثمارى، وتحليل آثاره المختلفة التى يزاولها على الشركة م.ج.، وبالتالي قرارها بالاستثمار المباشر فى الخارج، وتفضيل الاستثمار فى دولة دون أخرى.

#### تعريف المناخ الاستثماري:

يقصد بالمناخ الاستثماري لدولة ما، مجموعة الحوافز والقيود والفرص الاستثمارية والمخاطر المختلفة، المتولدة من المتغيرات المختلفة المكونة لهذا المناخ الاستثماري، ومن تفاعلها مع بعضها البعض<sup>(١)</sup>.

المتغيرات المختلفة المكونة للمناخ الاستثماري:

من الصعوبة بمكان، تحديد كل المتغيرات المكونة للمناخ الاستثماري، ومن الصعوبة تحديد ماهية هذه القوى التي تشكل هذا المناخ أو ذاك<sup>(٢)</sup>. لذلك فغالبا ما يتم تحديد المتغيرات الرئيسية فقط والتي يعتقد أنها صاحبة أكبر الأثر على أداء هذه الشركات التي تعمل داخل هذا المناخ الاستثماري<sup>(٣)</sup>.

هناك العديد من المحاولات التي تمت لتحديد هذه المتغيرات الخمسة داخل المناخ الاستثماري، وتعددت التصنيفات والتقسيمات لهذه المتغيرات<sup>(٤)</sup>.

- 
- Richard D. Hays, et al.: International Business: An Introduction to the World of The Multinational Firm (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice- Hall, Inc., 1972, p. 91.
  - Endle J. Kolde: The Multinational Company, Behavioral and Mnangerial Analysis (London: Lexington Books, D.C. Heath and Company, 1974), p. 7.
  - Arvind V. Pmatak: Managing Multinational Corporations (N.Y.: Praeger Publishers, 1974), P. 32; Hays, Op. Cit., P. 92.

(٤) لمزيد من التفصيل انظر:

- John D. Daniels, et al.: International Business: Environments and Operations (Reading, Nass: Addison - Wesley Publishing Company, 1978), pp. 295 - 345;
- Endle J. Kolde: International Business Enterprise (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice - Hall, Inc., 1968), pp. 33 - 48; Z. A. R. Hassam, "The Role of International Company in Developing", Countries, "A Thesis Presented to the Victoria Univ. of Manchester For the Degree of Master of Science, Institute of Science and Technology, Manchester, U.K. June 1972, pp. 203 - 25; Stefan H. Robock, et al.: International Business and Multinational Enterprises (Homewood, Ill. Richard D. Irwin, Inc., 1977), pp. 307 - 96, Sidney M. Robbing and Rober B. Stobaugh: Money in Multinational Evterprise: A Study of Financial Policy (London: Longman, 1974), pp. 29 - 36.
- Barry M. Richman and Melvyn R. Copen: International Management and Economic Debelopment (N.Y.: McGraw - Hill Book Company, 1972) pp. 32-37.

التي وإن اختلفت في الشكل إلا أنها اتخذت في المضمون . لهذا، اختار الباحث أحد هذه التقسيمات، لأنه يرى أنه أكثر شمولاً، ويتضمن :<sup>(١)</sup>

#### أولاً - المتغيرات الاقتصادية :

يقصد، بذلك، المتغيرات التي تشكل البيئة الاقتصادية المحيطة بالشركة، وتشمل البنود التالية :

##### (١) النظام الاقتصادي الأساسي للدولة :

يشمل التنظيم الاقتصادي العام للدولة (رأسمالية، ماركسية، خليط بينهما)، وما يتفرع عن ذلك من العديد من الجوانب المتعلقة بالحرية الاقتصادية، تدخل الدولة، الملكية، وما شابه ذلك.

##### (٢) النظام المصرفي والسياسة النقدية :

يقصد بذلك، النظام المصرفي في الدولة، تنظيمه ومكوناته، ودور البنك المركزي فيه، ومدى قدرته على السيطرة على عرض النقود، فعالية السياسات القانونية المتعلقة باستقرار أسعار الفائدة واحتياطات في البنوك التجارية والرقابة على سياسة الخصم ومنح القروض، وما شابه ذلك.

=

Manchester, U.K. June 1972, pp. 203-25; Stefan H. Ro-bock, et al.: International Business and Multinational Enterprises (Homewood; ILL. Richard D. Irwin, Inc., 1977), pp. 307-96; Sidney M. Robbing and Rober B. Stobaugh: Money in Multinationla Enterprise; A Study of Financial Policy (London: Longman, 1974), pp. 29-36.  
- Barry M. Richman and Melvyn R. Copen: International Management and Economic Development (N.Y. : McGraw-Hill Book Compnay, 1972), pp. 32-37.

(1)

(٣) السياسة المالية وميزانية الدولة :

يقصد بذلك السياسات العامة الخاصة بنفقات الحكومة، من حيث حجمها، مجالاتها، توزيعها النسبي، توقيتها، وأثر ذلك على المستوى العام لعجز الميزانية أو فائضها أو توازنها . ويضاف إلى ذلك، مدى ما تمثله نفقات الحكومة من الناتج القومي الإجمالي.

(٤) الاستقرار الاقتصادي :

يقصد بذلك مدى قابلية الاقتصاد للتأثر بالارتفاعات والانخفاضات الخاصة بالركود والازدهار ويضاف إلى ذلك مدى استقرار الأسعار، ومدى استقرار النمو الاقتصادي العام .

(٥) تنظيم أسواق رأس المال :

يقصد بذلك مدى وجود مثل هذه الأسواق، مثل بورصة الأوراق المالية، ومدى فعاليتها، مدى وجود المصادر المتنوعة لرأس المال مثل البنوك التجارية، مؤسسات التمويل والإقراض، شركات التأمين .

(٦) توافر عوامل الإنتاج :

يقصد بذلك العرض النسبي لرأس المال والأرض ونصيب الفرد منها، وحجم القوى العاملة ومكوناتها.

(٧) حجم السوق :

يقصد بذلك القوة الشرائية الفعالة داخل الدولة، بالإضافة إلى أسواق التصدير.

(٨) رأس المال الاجتماعي :

يقصد بذلك مدى توافر وكفاءة مصادر الطاقة، وأنظمة الاتصالات والمواصلات، والمخازن العمومية، والإسكان والطرق، وما شابه ذلك .

ثانياً - المتغيرات الاجتماعية والحضارية :

يقصد بذلك، المتغيرات التي تشكل البيئة الاجتماعية والحضارية المحيطة بالشركة، وتشمل البنود التالية :

(١) النظرة تجاه المديرين :

يقصد بذلك الاتجاه الاجتماعي العام نحو المديرين في منشآت الأعمال من كل الأنواع، وكذلك الطريقة التي يميل إليها المدبرون في النظر إلى وظائفهم الإدارية.

(٢) النظرة إلى السلطة والمسئولية والمرؤوسين :

يقصد بذلك الاتجاه الحضاري السائد نحو السلطة والمسئولية والمرؤوسين، والطريقة التي يميل إليها المدبريون في منشآت العمال عند النظر إلى سلطتهم ومسئوليتهم ومرؤوسهم .

(٣) التعاون بين المنظمات :

يقصد بذلك مدى ودرجة التعاون بين منشآت الأعمال والهيئات الحكومية واتحادات العمال والمؤسسات التعليمية، وجميع الجهات الأخرى التي لها علاقة بمجال الأعمال من أجل زيادة كفاءة منشآت الأعمال، ومن أجل التقدم، والازدهار الاقتصادي بشكل عام .

(٤) النظرة إلى العمل والإنجاز :

يقصد بذلك الاتجاه العام نحو الإنجاز والنجاح الشخصي (الفردى - الجماعى) ، وكذلك نحو العمل المنتج فى منشآت الأعمال.

(٥) الطبقات الاجتماعية والقدرة الفردية على التحرك بينها :

يقصد بذلك مدى توافر الفرص للفرد للحركة بين الطبقات الاجتماعية، سواء أفقياً أو رأسياً، وكذلك الوسائل التى تمكنه من ذلك.

(٦) النظرة إلى الثروة والمكسب المادى والمصلحة الشخصية :

يقصد بذلك ، ما إذا كان الحصول على الثروة من مصادر متعددة يعتبر بشكل عام أمراً مرغوباً اجتماعياً أم لا ، وكذلك الطريقة التى يميل الموظفون والعمال فى منشآت الأعمال أن ينظروا بها إلى المكسب المادى.

(٧) النظرة إلى المنهج العلمى :

يقصد بذلك الاتجاه الاجتماعى العام والاتجاه الفردى السائد نحو استخدام الطرق العلمية للتنبؤ من أجل حل الأنواع المختلفة من المشاكل الاجتماعية، والمشاكل الإدارية والاقتصادية والفنية.

(٨) النظرة إلى تحمل المخاطرة :

يقصد بذلك ، ما إذا كان تحمل الأفراد لنوع معين من المخاطر يعتبر أمراً مقبولاً اجتماعياً بشكل عام أم لا ؟ ، وكذلك النظرة السائدة نحو أنواع معينة من المخاطر فى مجال الأعمال. وأيضاً، المدى والدرجة التى يعتبر فيها تحمل المخاطر، شيئاً مقبولاً ومعقولاً.

(٩) النظرة إلى التغيير :

يقصد بذلك الاتجاه الحضارى العام نحو التغيير الاجتماعى، ولأى نوع من أنواع التغييرات التى تؤثر مباشرة على أداء منشآت الأعمال، وكذلك الاتجاه السائد بين كل العاملين فى منشآت الأعمال نحو التغييرات الهامة والجوهرية فى عمليات منشآت الأعمال.

ثالثاً - المتغيرات السياسية والقانونية :

يقصد بذلك، المتغيرات التى تشكل البيئة السياسية والقانونية المحيطة بالشركة، وتشمل البنود التالية :

(١) القواعد القانونية :

يقصد بذلك نوعية وكفاءة وفاعلية التركيب القانونى فى شكل ومضمون قانون الأعمال، قانون العمل، قانون الضرائب، والقانون العام فيما يتعلق بمنشآت الأعمال. وكذلك، درجة الإلزام، ودرجة الثقة بالقوانين المختلفة.

(٢) سياسة الأمن :

يقصد ذلك أثر سياسة الدفاع على منشآت الأعمال، ومدى انعكاسها على سياسات الشراء، استراتيجية التنمية بشكل عام .

(٣) السياسة الخارجية :

يقصد بذلك، أثر السياسة الخارجية على منشآت الأعمال فى شكل قيود التجارة مثل نظام الحصص، الرسوم الجمركية، الاتحادات الجمركية، العملات الأجنبية.



(٤) الاستقرار السياسى :

يقصد بذلك أثر النظام السياسى على منشآت الأعمال، من حيث الاستقرار والازدهار، أو القلق والحذر والترقب وبالتالي الانكماش.

(٥) النظام السياسى :

يقصد بذلك نوع التنظيم السياسى القائم فى شكله الدستورى، درجة المركزية واللامركزية فى السلطة فى الدولة، المجموعات الضاغطة ذات المصالح ومدى فعاليتها وأثرها فى إصدار القرار فى الدولة، الأحزاب السياسية ذات الثقل السياسى وفلسفتها.

(٦) مرونة القانون والتغيرات القانونية :

يقصد بذلك الدرجة التى يمكن بها تغيير أو إزالة العقوبات القانونية المختلفة التى تعوق فعالية الإدارة فى منشآت الأعمال، وتوقيت مثل هذه التغيرات، ومدى إمكانية التنبؤ بها والتأكد من حدوثها.

رابعاً - المتغيرات التعليمية :

يقصد بذلك، المتغيرات التى تشكل البيئة التعليمية المحيطة بالشركة، وتشمل البنود التالية :

(١) المستوى التعليمى :

يقصد بذلك نسبة عدد الذين يقرأون ويكتبون من السكان، وكذلك متوسط سنوات الدراسة .

## (٢) التدريب المهنى والفنى المتخصص :

يقصد بذلك أنواع وجودة التدريب الفنى، بما يتضمنه من برامج، ومن جهات تقدم مثل هذه البرامج مثل المعاهد الفنية، مدارس التدريب المهنى العالية، وما شابه ذلك .

## (٣) التعليم العالى :

يقصد بذلك عدد السكان الذين يدرسون فى الجامعة والمعاهد العليا، وكذلك الدراسات العليا، بالإضافة إلى نوعية هذا التعليم، وعدد ونوعية المعاهد والكليات والجامعات فى الدولة.

## (٤) البرامج الخاصة بتنمية الإدارة :

يقصد بذلك، مدى وتنوعية برامج تنمية الإدارة، والتى تقدمها جهات خارجية عن الشركة، والتى تهدف إلى تطوير المهارات والقدرات للمديرين الحاليين والمرتبين بالإضافة إلى عدد ونوعية المديرين الذين يحضرون هذه البرامج، سواء الحاليين أو المرتقبين، ونسبة الحضور، أيضاً، مدى قيام الشركات المختلفة بتقديم مثل هذه البرامج داخل الشركة.

## (٥) الاتجاه نحو التعليم :

يقصد بذلك، الموقف والاتجاه السائد نحو التعليم واكتساب المعرفة، فى أشكاله المختلفة . وكذلك الاتجاه العام نحو الأنماط التعليمية المختلفة.

## (٦) مدى وفاء التعليم بالاحتياجات المطلوبة :

يقصد بذلك، مقدار ومدى تناسب نظام التعليم الرسمى لاحتياجات منشآت الأعمال بالنسبة لجميع أنواع المهارات المطلوبة ومستوياتها.

أخيراً يشير الباحث إلى أن التحليل السابق للمتغيرات المكونة للمناخ الاستثمارى، كان على مستوى الدولة الأم، حيث أن مكونات المناخ الاستثمارى واحدة تقريباً سواء على مستوى الدولة الأم، أو على مستوى كل دولة من الدول المضيفة. فإن المناخ الاستثمارى الذى تواجهه الشركة فى الدولة الأم، هو نفسه تقريباً، ما سوف تواجهه عند الاستثمار المباشر فى أى دولة مضيفة، مع الأخذ فى الاعتبار الاختلافات التى قد تكون صغيرة أو كبيرة فى عناصر وطبيعة كل متغير من هذه المكونات، والتى ينعكس أثرها فى النهاية على ربحية ومخاطرة القرار الاستثمارى<sup>(١)</sup>. على ذلك، فإنه من المتوقع أن تتحرك هذه الشركات إلى الاستثمار فى المناخ الاستثمارى القريب فى عناصره وطبيعته مكوناته، مع ما هو موجود بالدولة الأم، حتى تقلل الصراع مع البيئة المحيطة بها فى الدولة المضيفة إلى أقل حد ممكن، أو تحمّل قدرًا معقولاً من هذا الصراع المرتبط بكون هذا الصراع المرتبط يكون هذه الشركة أجنبية وليست محلية داخل الدولة المضيفة.

---

(1) Richard D. Robinson: International Business Management ; A Guide to Decision Making (N.Y.: Hoht, Rinehart and Winston, Inc., 1973), p. 15.



الفصل الثاني  
الآثار المختلفة للمناخ الاستثماري  
علي الشركة متعددة الجنسيات



يؤثر المناخ الاستثمارى على الشركة م.ج.، قبل الذهاب إلى الخارج (على مستوى الدولة الأم)، وبعد الذهاب إلى الخارج (مستوى الدول المضيفة). وفيما يلي يتناول الباحث هذا التأثير على المستويين :

أولاً - آثار المناخ الاستثمارى على الشركة م.ج. على مستوى الدولة الأم:

تؤثر البيئة المحيطة (المناخ الاستثمارى) على الشركة، منذ لحظة نشوء الشركة حتى انتهاء حياتها، مروراً بالمراحل المختلفة التى تمر بها الشركة إبان حياتها<sup>(١)</sup>. وعليه فإن مدى قبول البيئة المحيطة للشركة ومدى توافق أهداف الشركة واتساقها مع احتياجات البيئة، ومدى قدرتها على إشباع احتياجاتها وتلبية رغباتها، ومدى قدرتها على التمام المستمر، والتعرف على مكونات البيئة، ومواكبة التغيرات فى هذه المحتويات بسبب حركة البيئة المحيطة بالشركة، يحدد إلى حد كبير مدى إمكانية استمرار الشركة ونجاح داخل المجتمع<sup>(٢)</sup>.

وفقاً لما سبق، فإنه من المفضل النظر إلى الشركة على أنها نظام مفتوح، وهذا يعنى أنها لا توجد فى فراغ أو إنعزالية عن المناخ الاستثمارى المحيط بها. وكنظام فإن مدخلاته تتمثل فى عوامل الإنتاج، ويحدث العمليات الصناعية داخل الشركة، تكون المخرجات، والتى تتمثل فى شكل سلعة أو خدمة، لإشباع رغبات المستهلكين أو لتحقيق نصيب الشركة من خطة التنمية الاقتصادية.

(1) Gordon L. Lippit: Organization Renewal (N.Y.: Appleton-Century Crofts, 1969), pp. 27-41.

نقلاً عن :

حنفى محمود سليمان : السلوك الإدارى (الأسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٧٨)، ص ٤٥-٥٣.

(٢) أحمد فهمى جلال: دراسات الجدوى (القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٩)، ص ١٩-٢٣.

ويحكم العلاقة بين النظام والبيئة المحيطة به مفهوم يسمى «بالمعلومات المرتدة»، وهى قد تكون إيجابية - أى قبول المجتمع للشركة ومخرجاتها، وقد تكون سلبية - أى عكس ما سبق. فإذا كانت سلبية، فلا بد من إعادة النظر فى مكونات النظام واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وهذه عملية مستمرة طوال حياة الشركة<sup>(١)</sup>.

أوضح Fayerweather<sup>(٢)</sup> أن الأثر متبادل بين البيئة والشركة، كل حسب قدرته، وأن البيئة المحيطة بالشركة ديناميكية فى مكوناتها، وأن هذه المكونات تتفاعل مع بعضها وتنتج وتفرز العديد من المتغيرات الفرعية - وهى بدورها ليست ثابتة - التى تؤثر على الشركة وباستمرار. يتضح هذا من الشكل التالى، حيث نجد أن الأنظمة الدينية تفرز القيم والأخلاقيات وضوابط السلوك، كما أن النظام العائلى فى المجتمع يعتبر مصدراً من مصادر القيم فى هذا المجتمع. كما يؤثر نظام التعليم على منشآت الأعمال، حيث أنه يفرز نمط وتركيب الأفراد المتعلمين فى المجتمع وكذلك أعدادهم. ويعتبر النظام الاجتماعى مصدراً من مصادر القيم فى المجتمع، فهو يشكل معايير السلوك والمسئولية، والاتجاهات نحو العديد من الجوانب مثل الوقت، المنهج العلمى، تحمل المخاطرة، الثروة، والتى تؤثر على منشآت الأعمال. كما يحدد النظام السياسى للدولة لانتاج الاقتصادى للدولة ككل، أى أنه هو الذى يحدد ويشكل الإطار العام للنظام الاقتصادى الذى تعمل فيه منشآت الأعمال، وما يترتب على هذا من آثار متعددة.

(١) حنفى محمود سليمان : الإدارة، منهج شامل (الأسكندرية، دار الجامعات المصرية، ١٩٨٠)، ص ٦٣-٦٩.

(2) John Fayerweather: International Business Management; A Conceptual Fram Work (N.Y. McGraw-Hill Book Co., 1969), pp. 56-7.



وأخيراً، يمكن بيان أهم الجوانب المؤثرة على منشآت الأعمال على المستوى المحلي، والتي تؤثر إلى حد بعيد على مدى نجاح أو فشل هذه المنشآت. وهذه الجوانب هي وليدة البيئة المحيطة بالشركة على المستوى المحلي، وهي: (١)

(١) توفير الموارد:

حيث تحصل الشركة على العديد من المواد والمدخلات من البيئة المحيطة، حتى تستطيع أن تبدأ في نشاطها، ولكي تستمر فيه، وذلك في شكل القوى العاملة، القوى المحركة، رأس المال في صوره المختلفة، كما تتحكم البيئة في مدى توافر هذه المدخلات بالسعر والجودة والحجم والشكل والكمية، والشروط المناسبة.

(٢) توفير البيئة المستقرة :

حيث يشكل عامل الاستقرار في البيئة المحيطة عاملاً من أهم العوامل التي تساعد على ازدهار منشآت الأعمال. وبالتالي فإن الأمان النسبي أمراً مطلوباً في البيئة المحيطة بالشركة. وهناك العديد من العوامل التي تساعد على خلق الاستقرار في البيئة المحيطة وتقليل درجة المخاطر التي تواجه الشركات العاملة في هذه البيئة، ومن هذه العوامل القوانين الاقتصادية المستقرة، والنظام السياسي المستقر، الحكومات المستقرة، توافر نظام مستقر للصرف الأجنبي ونظام مستقر للتجارة الخارجية.

---

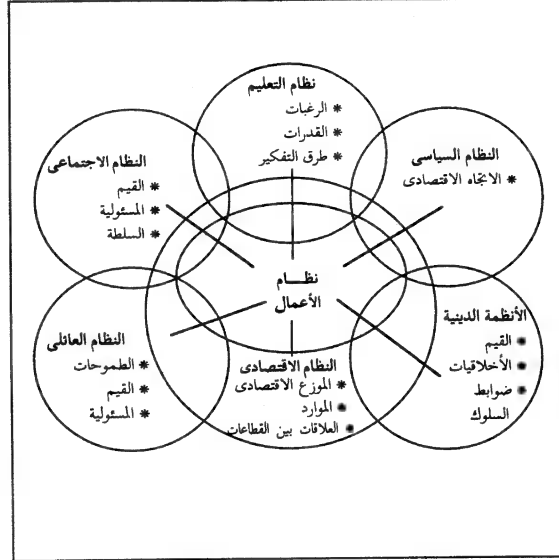
(1) Hays, Op.Cit., pp. 103-12.

(٣) توفير فرص الأرباح :

يعتبر هذا من أهم المؤثرات من وجهة نظر الإدارة فى منشآت الأعمال، حيث أنه يرتبط مباشرة بهدفها الذى تسعى إليه. لهذا فهى تبذل مجهوداً كبيراً فى تحليل مدى توافر هذه الفرص التى تخلصها البيئة المحيطة، سواء فى الأجل القصير أو الأجل الطويل، ومدى الاستمرارية فيها.

شكل (٢-٣-١)

تفاعل بعض الأنظمة المكونة للمجتمع



Source: Fayerweather, Op.Cit., p. 57.

## ثانياً - آثار المناخ الاستثمارى على الشركة م.ج. على مستوى الدول المضيقة :

إن تعدد الدول التى تعمل بها الشركة م.ج. إنما يعنى - ضمن ما يعنى - تعدد الأطر البيئية التى تعمل بها. وقد تشابه المتغيرات المكونة للبيئات المختلفة، الاقتصادية والاجتماعية والحضارية، والسياسية والقانونية، والتعليمية، ولكن المؤكد أن هناك اختلافات فى عناصر وطبيعة كل متغير من هذه المتغيرات، بين بيئة وأخرى. وتولد هذه الاختلافات تناقضات عديدة وجديدة لم تكن موجودة على مستوى الشركة الأم، وبالتالي تقتضى نوعاً جديداً من التوازنات، كما أن هناك تناسباً طردياً بين تعداد البيئات التى تعمل بها الشركة م.ج. ومدى تشابه أو اختلاف هذه البيئات فى بيئة الدولة الأم، وبين المشاكل والصراعات التى تواجهها هذه الشركات داخل هذه البيئات المضيقة<sup>(١)</sup>. وبالتالي فإن قرار الشركة م.ج. بالاستثمار المباشر فى دولة ما يمثل إضافة أعباء جديدة على إدارة الشركة ومخاطر إضافية، مما يدفع هذه الشركة إلى مزيد من الحذر والدراسة المتأنية لكل بيئة قبل الاستثمار المباشر فيها<sup>(٢)</sup>.

تنعكس الاختلافات بين البيئات على نواحي متعددة، تؤثر على الشركات م.ج. بما يؤثر فى النهاية على درجة المخاطرة التى تتعرض لها ومعدل الربحية الذى تحققه، وبالتالي فإن هذه الشركات تركز قبل اتخاذها القرار بالاستثمار المباشر فى دولة ما، على مدى ملائمة هذا المناخ الاستثمارى<sup>(٣)</sup>.

- (1) Kolde: International Business Enterprise, Op.Cit., pp. 13-5; Daniels, Op.Cit., p. 4.
- (2) «Report of the Committee on International Accounting, » The Accountant Review, Vol. XLVII (1973), p. 124; Kolde, Loc.Cit.
- (3) William A. Dymsha: Multinational Business Strategy (N.Y.: McGraw-Hill Book Co., 1972), pp. 71-80.

وفيما يلي يعطى الباحث بعض الجوانب التى يؤثر عليها كل متغير من المتغيرات المكونة للمناخ الاستثمارى .

#### بالنسبة للمتغيرات الاقتصادية :

ينعكس النظام الاقتصادى للدولة ودرجة التقدم بها على العديد من الجوانب منها :متوسط نصيب الفرد من الدخل القومى<sup>(١)</sup> ، اتجاهات النمو الحالية<sup>(٢)</sup>، هيكل السوق<sup>(٣)</sup>، هيكل المؤسسات المالية وطبيعتها<sup>(٤)</sup>، اختلافات التطبيقات والممارسات الخاصة بالأعمال والنواحى المالية<sup>(٥)</sup>، تعدد العملات<sup>(٦)</sup>، تعدد معدلات التضخم<sup>(٧)</sup>، تعدد أسعار الفائدة (تعدد واختلاف تكلفة رأس المال)<sup>(٨)</sup>، اختلاف تكاليف المنتج<sup>(٩)</sup>، رأس المال الاجتماعى<sup>(١٠)</sup> .

#### بالنسبة للمتغيرات الاجتماعية والحضارية :

تؤثر هذه المتغيرات على الأفراد، سواء أكانوا من العاملين، أو المستهلكين، أو الموردين<sup>(١١)</sup>، كذلك فإنها تؤثر على الوظائف المختلفة للإدارة، وعلى أساليب العمل، وأنواع السلع والخدمات المقدمة لإشباع

(1) E. Hagen: The Economics of Development (Homewood; ILL.: Richard D. Irwin, Inc., 1975), pp. 10-4.

(2) Robock, Op.Cit., p. 351.

(3) «Report of the Committee on International Accounting», Loc.Cit.

(4) Robbing & Stobaugh, Op.Cit., p. 31.

(5) Daniels, Op.Cit., p. 246.

(6) Robbing & Stobaugh, Op.Cit., p. 30.

(7) Margaret G. de Vries, «The Magnitude of Exchange Devaluation», Finance and Development, No. 2 (1968), pp. 8-12.

(8) Business International (April 30, 1971), p. 143.

(9) Arvind Phatak: Evolution of World Enterprise (N.Y.: American Management Association, Inc., 1971), p. 49.

(10) Phatais: Managing Multinational Corporations, Op.Cit., pp. 47-8.

(11) Daniels, Op.Cit., p. 5.

رغبات المجتمع، وعلى النشاط التسويقي بشكل عام،<sup>(١)</sup> وسوف تنعكس هذه الاختلافات الحضارية والاجتماعية على عدة مظاهر وسمات، منها :

اختلاف الأعراف والتقاليد،<sup>(٢)</sup> الاتجاهات نحو العمل والإنجاز،<sup>(٣)</sup> الاتجاهات نحو السلطة،<sup>(٤)</sup> الاتجاهات نحو اتخاذ القرارات،<sup>(٥)</sup> الاتجاهات نحو المستقبل والقدرية،<sup>(٦)</sup> الاتجاهات نحو الوقت والتأخير والمواظبة،<sup>(٧)</sup> الاتجاهات نحو المسؤولية،<sup>(٨)</sup> الاتجاهات نحو الصبح والخطأ،<sup>(٩)</sup> الاتجاهات نحو التعبير عن الرفض.<sup>(١٠)</sup>

بالنسبة للمتغيرات السياسية والقانونية :

تختلف الدوافع التي تحرك الموقف السياسي، أو التي تحدد اتجاهات الحكومة المضيفة أو الأفراد، سواء أكانت دوافع عاطفية (مثل القومية والتي ينعكس آثارها في تنوع القيود في مواجهة الاستثمار الأجنبي المباشر، والشركات م.ج. عموماً، وعلى التجارة الخارجية)، أو دوافع أيديولوجية، وهي النابعة من الفلسفة التي تنتهجها الدولة (مثل الشيوعية، والتي ينعكس آثارها على مدى الرغبة في السيطرة على كافة مجالات الحياة في الدولة المضيفة،

(1) Id.

(2) Phatak, Op.Cit. , pp. 138-40.

(3) Richard M. Farmer and Barry M. Richman: Comparative Management and Economic Progress (Homewood, ILL: Richard D. Irwin, Inc., 1965), pp. 177-89.

(4) Robock, Op.Cit., p. 320.

(5) Hays, Op.Cit., p. 17.

(6) Report of the Committee on International Accounting,» Op.Cit., p. 125.

(7) Id.

(8) Id.

(9) Id.

(10) Id.

وما يترتب على ذلك من العديد من المشاكل للشركات م.ج. (١). وتنعكس هذه الدوافع على الكثير من الجوانب داخل الدولة المضيفة منها : (٢)

المؤسسات التي تتعامل مع الاستثمار الأجنبي المباشر أو التجارة الخارجية، شكل الدولة القومية، مفهوم سيادة الدولة وما يتطلبه تطبيق هذا المفهوم، التجمعات الإقليمية، مناطق حرية التجارة، أنظمة التفضيل مثل دول الكومنولث البريطانية، السياسات المختلفة الخاصة بالضرائب (أنواعها، معدلاتها)، مفاهيم الرفاهية، الرقابة على الصرف الأجنبي، السياسات المختلفة المتعلقة بالعمالة، قوانين مقاومة الاحتكار، التأمين والمصادرة، الموقف عموماً من الاستثمار الأجنبي المباشر.

تواجه الشركات م.ج. درجات مختلفة من الأيديولوجيات منها (الشيوعية، الاشتراكية، الرأسمالية الاحتكارية، الرأسمالية التنافسية)، كما تواجه هذه الشركات أيضاً، أنواع مختلفة من الحكومات المضيفة منها (الأوتوقراطية، الملكية المطلقة، حكم القلة، الملكية الدستورية، الديمقراطية الدستورية، الجمهورية) (٣). وهذا ينعكس على الموقف من الشركات م.ج.، فقد تواجه بالترحيب الكامل في بعض الدول مثل ألمانيا الغربية وبلجيكا وهولنده، أو تواجه بالرفض الكامل لها كما هو الحال في بعض دول أمريكا

(1) Phatais: Managing Multinational Corporations, Op.Cit., p. 127.

(2) Ibid., p. 128.

(3) Jean Boddewyn & Etienne F. Cracco, «The Political Game in World Business», Columbia J. of World Business (Jan.-Feb. 1972), pp. 45-65; Franklin R. Root, «Attitudes of American Executives Toward Foreign Governments and Investment Opportunities», Economic and Business (Jan. 1968), pp. 14-23.

اللاتينية مثل بوليفيا وشيلي، أو قد تواجه بالترحيب الحذر كما هو موجود في معظم الدول النامية المضيفة في أفريقيا وآسيا<sup>(١)</sup>.

وبالرجوع إلى الجدول (٢-٣) يمكن توضيح بعض النقاط أهمها:

(١) إن فروع الشركة م.ج. لا تعمل في بيئات سياسية ذات طبيعة واحدة.

(٢) أن البيئة السياسية لأي دولة هي مزيج من نمط الحكومة ونوع الأيديولوجية التي تعتنقها الحكومة المضيفة، فمثلا نجد أن الهند هي جمهورية، ولكنها تعتنق أيديولوجية سياسة تمزج بين الاشتراكية والرأسمالية الاحتكارية والرأسمالية التنافسية، بينما نجد أن شيلي دولة ديمقراطية دستورية، ولكن أيديولوجيتها السياسية تميل ميلا شديداً نحو الاشتراكية والرأسمالية الاحتكارية.

(٣) أن الدول التي يسودها حكم الفرد المطلق - الأوتوقراطية - تسمح للشركات م.ج. بالعمل كحالات منفصلة.

(٤) أن الشركة م.ج. تفضل العمل في الدول التي تبتعد عن الشمال الشرقي في الجدول، وتتجه إلى العمل في الدول الواقعة في الجنوب الغربي منه.

ومن زاوية الاختلافات القانونية وأثرها على الشركات م.ج.، نجد أن هذه الشركات تواجه أنظمة مختلفة من القوانين، والقواعد والأوامر والإجراءات والسياسات العامة، والتي قد تصل في تعددها واختلافها إلى عدد

---

(1) Phatak, Op.Cit., p. 134.

الدول التي تعمل فيها هذه الشركات. (١) فالشركات التي تعمل في ظل القانون العام البريطاني (الأجلوسكاسوني)، لديها قواعد مختلفة للأعمال عن تلك التي تعمل في ظل القانون المدني الروماني، أو النابليوني، أو في ظل الشريعة الإسلامية، أو في ظل قوانين إقليمية أخرى، أو خليط من هذه القوانين. (٢) واختلاف هذه القوانين، قد يعنى احتمال تضاربها، لأن ما قد يعتبر ممارسة قانونية لعمل ما في دولة ما، قد لا يعتبر كذلك في دولة أخرى. (٣).

تنعكس هذه الاختلافات القانونية على جميع نواحي العمل بالنسبة للشركة م.ج. في الدول المضيفة، منذ لحظة دخولها إلى هذه الدولة، حتى لحظة تصفيتها، مروراً بكل حياتها. ومن أهم الاختلافات القانونية والتي تركز عليها الشركات م.ج. هي الضرائب سواء من حيث أنواعها، أو معدلاتها، أو الإعفاء منها. وتختلف الدول فيما بينها عند معالجة هذه الجزئية، ويندرج هذا الاختلاف من الإعفاء الكامل من هذه الضرائب (مثل ما هو موجود في دول البحر الكاريبي) (\*)، ووصولاً إلى التشدد الكامل في إخضاعها للضرائب، مروراً بدرجات مختلفة من الشدة (أو الليونة) في فرض هذه الضرائب. (٤) ومن أهم الموضوعات المتعلقة بالضرائب فيما يخص الشركات م.ج.، هو موضوع الازدواج الضريبي، والذي يعنى احتمال تعرض الشركة م.ج. لفرض ضرائب عليها مرتين على نفس وعاء الضريبة، مرة في الدولة المضيفة،

(1) Kolde: The Multinational Company, Op.Cit., p. 7.

(2) Hays, Op.Cit., p. 118.

(3) Phatak: Management Multinational Corporations, Op.Cit., pp. 59-95.

(4) U.N., Economic and Social Council, Transnational Corporations in World Development: A Re-Examination; N.Y. (E. 78-11. A.5, E/C. 10/38, 20March 1978), Annex 11, pp. 127-8, 182-7.



والأخرى في الدولة الأم. <sup>(١)</sup> ولقد حسمت بعض الدول هذا الموضوع، ومنها الولايات المتحدة الأمريكية ومازال العديد من الدول لم يحسم هذا الموضوع. فقد حدد القانون الأمريكي قاعدة عامة تنطبق في هذا الخصوص، وتقتضى بأن تخصم الضرائب المدفوعة في الخارج على الأرباح التي حققتها فروع الشركات الأمريكية م.ج.، أو على الأرباح التي وزعتها في الخارج، من الضرائب المستحقة على الشركة الأم الأمريكية عند قيامها بدفع الضرائب المستحقة عليها في الولايات المتحدة الأمريكية <sup>(٢)</sup>.

نتيجة كل ما سبق، فإن تحرك الشركة م.ج. للاستثمار المباشر في دولة ما، يترتب عليه :

(١) حدوث قدر معين من التناقضات بسبب الاختلافات السابقة في نوع

(١) لمزيد من التفصيل انظر :

- Thomas E. Jeniss, «U.S. Tax Policy: Basic Principles», in LEE C. Nehart (ed.) International Finance for Multinational Business (2nd ed., Scranton: Intext Educational Publishers; College Division of Intext, 1972), pp. 595-600; Raymond Vernon & Louis T. Wells, Jr.: Manager in the International Economy (Englewood Cliffs; N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1976), pp. 46-50; R. Vernon & L.T. Wells, Jr: Economic Environment of International Business (Englewood Cliffs; N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1976), pp. 44-9; W.A.D. Manaster: The Financial Role of Multinational Enterprises (Paris: International Chamber of Commerce, 1973), pp. 84-9; David K. Eiteman & Arthur I. Stonehill: Multinational Business Finance (London: Addison-Wesley Publishing Company, 1973), pp. 145-186; Edward E. Milam, «The Multinational Here to Stay», Financial Executive No. 1. Vol. XLVI (Jan. 1978), pp. 42-3.
- (2) U.S. Treasury Department, U.S. Internal Revenue Service, Foreign Tax Credit Claimed on Corporation Income Tax Returns with Accounting Periods Ended July 1961- June 1962, Supplement Report, Statistics of Income 1961, Washington, D.C., Superintendent of Documents, 1967, quoting: Robing and Stobaugh, Op.Cit., p. 27.

وطبيعة المتغيرات المكونة للمناخ الاستثمارى، وأيضاً بسبب مشكلة تعدد الجنسية (فى العمالة، الإدارة، رأس المال، وما شابه ذلك)، مما يؤدي إلى حدوث نوع وقدر معين من الصراع، سواء داخل الفرع (بين العمال بعضهم وبعض، بين العمال والإدارة)، أو بين الفرع والبيئة المحيطة،<sup>(١)</sup> بسبب التناقض أو التعارض فى المصالح بين الفرع والدولة المضيفة، واختلاف معايير ومقاييس النجاح بينهما<sup>(٢)</sup>.

(٢) التعرض لقدر معين من المخاطر. حيث تتعرض الشركة م.ج. لأنواع مختلفة من المخاطر عن تلك التى تواجهها على مستوى الدولة الأم، وأيضاً تتعرض لدرجات أكبر من المخاطر، وبما يزيد من صعوبة هذا الأمر هو صعوبة أو عدم إمكانية التنبؤ ببعض هذه المخاطر التى تؤثر على الشركة م.ج. وتتراوح هذه المخاطر، من أبسط صورها إلى أشدها مثل المصادرة أو التأميم،<sup>(٣)</sup> ويوضح جدول (٢-٣-٢) الخسائر التى ترتبت على المصادرة بالنسبة للشركات الأمريكية م.ج. فى بعض الدول.

حاول بعض الكتاب أن يصنفوا المخاطر التى تتعرض لها الشركات م.ج. عند قيامها بالاستثمار المباشر فى الخارج، فصنفها البعض على أساس أنواعها،

- (1) Howe Martyn, «Multinational Corporations in Nationalistic World», Challenge Magazine (Nov. - Dec. 1965), pp. 13-6.
- (2) Rymond Vernon, «Saints and Sinners in Foreign Investment», Harvard Business Review (May-June 1963), p. 157.
- (3) R. J. Rummel & David A. Heenan, «How Multinationals Analyse Political Risk», Harvard Business Review, Vol. 56 (Jan. - Feb. 1978), p. 67; J. Fred Weston & Bart W. Sorge : International Managerial Finance (Homewood), ILL.: Richard D. Irwin, Inc., 1972), p. 56; R. Halmason; et al.: The Economics of International Business (N.Y.: Jeen Wiley & Sons, Inc., 1975), p. 317.

إلى (مخاطر تجارية، مخاطر سياسية، مخاطر سعر الصرف الأجنبي، مخاطر الأعمال، مخاطر التضخم، المخاطر المالية) <sup>(١)</sup>. وصنفها Furlong على أساس مدى قدرة الشركة م.ج. على السيطرة عليها إلى (مخاطر لا تستطيع الإدارة أن تسيطر عليها مثل التأمين والمصادرة، اتجاهات الأسعار في الدول المضيفة، ومخاطر تستطيع الإدارة أن تسيطر عليها إلى حد ما مثل المخاطر المتعلقة بالسيولة والمخاطر المتعلقة بالملكية) <sup>(٢)</sup>. وصنفها Krogm وفقاً لإمكانية التأمين عليها، إلى (مخاطر يمكن التأمين عليها مثل المخاطر التجارية، ومخاطر لا يمكن التأمين عليها مثل المخاطر السياسية) <sup>(٣)</sup>. وصنفها Doz & Prahalad <sup>(٤)</sup> من وجهة نظر اتخاذ القرارات في الشركة م.ج.، حيث يرا أن المخاطرة الأساسية التي تواجه هذه الشركات هي المخاطرة السياسية، والتي تتمثل أساساً في تدخل الحكومات المضيفة في الحياة الاقتصادية من أجل مزيد من السيطرة على اقتصادياتها القومية، وهي في سبيل ذلك وضعت العديد من البنود على الحرية الاستراتيجية للشركة م.ج. مثل تحديد مجالات معينة للعمل، أشكال معينة من العمالة المحلية، أنواع معينة من المنتجات، مواصفات معينة للمنتجات، نوع معين من التكنولوجيا المستخدمة. كما أنها لم تكتف بهذا فقط، بل أنها

- (1) Rita M. Rodriguez & E. Eugene Carter: International Management (Englewood Cliffs; N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1974), pp. 384-5, David B. Zenoff and Jack Zwick: International Financial Management (new Delhi: Prentice-Hall: Prentice of India, Private Ltd., 1974), pp. 29-66; Robock, Op.Cit., pp. 4-10.
- (2) William L. Furlong, «Minimizing Foreign Exchange Losses,» in LEE Charles Nehart, Op.Cit., pp. 344-60.
- (3) Harold C. Krogm, «Grantees Against Loss to Transnational Corporations», The Annuals, Vol. 443 (May 1979), pp. 117-28.
- (4) Yves L. Doz and C.K. Prahalad, «How MNC, COPE with Host Government Intervention,» Harvard Business Rev., Vol. 58, No. 2 (March-April, 1980), pp. 149-57.

تدخلت مباشرة فى صنع القرار فى الفروع العاملة على أراضيها عن طريق إلزام هذه الفروع بإشراك عدد من الموظفين المحليين فى صنع القرار.

يرى الباحث، أنه وإن تعددت واختلقت أسس تصنيف المخاطر التى تواجه الشركات م.ج.، عند القيام بالاستثمار المباشر فى الخارج. إلا أنه سوف يظل هناك اتفاقاً عاماً على أن هناك مخاطر معينة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستثمار الأجنبى المباشر. وهذا بلا شك يؤثر على تفضيلات الشركات م.ج. بين البيئات المختلفة عند اتخاذها لقرار الاستثمار المباشر فى الخارج، الأمر الذى يقتضى من الدول النامية المضيفة - إذا كانت رغبة حقاً فى جذب هذه الشركات للعمل فى أراضيها - أن تعمل جاهدة على تخفيض درجة هذه المخاطر - إن لم يكن التغلب عليها كلية - كعامل مشجع كحافز لجذب هذه الشركات. كما يلاحظ أن الاستثمار المباشر فى الخارج لا ينفرد وحده بالتعرض لمثل هذه المخاطر، بل إن مزاوله الأعمال على المستوى الدولى فى كافة الأشكال تتعرض لمثل هذه المخاطر، لكن الخلاف فى درجة التعرض للمخاطر. فبالرجوع إلى جدول (٢-٣-٣) نجد أن كل الأنشطة التى تمارس على المستوى الدولى تتعرض للمخاطر السياسية والتجارية وسعر الصرف، فإذا كان المقياس لدرجة هذه المخاطرة يتراوح بين ٢٠ - ٧٠ نقاط (١٠ نقاط تعنى مخاطرة مرتفعة، ٥ نقاط مخاطرة متوسطة، نقطتان تعنى مخاطرة منخفضة)، فإن ترتيب هذه المخاطر بالنسبة للأنشطة على النحو التالى، التصدير (التجارية، سعر الصرف، السياسة)، الاستثمار غير المباشر (سعر الصرف، التجارية، السياسية)، الاستثمار المباشر (السياسة، سعر الصرف، التجارية). يعطى الباحث فيما يلى نموذجين للمخاطر التى تواجه الشركات م.ج.

عند القيام بالاستثمار المباشر فى الخارج فى الدول المختلفة، وهما مخاطرة سعر الصرف، المخاطرة السياسية، لارتباطهما الوثيق وتأثيرها القوى والمباشر على الشركات م.ج.، وبالتالي على تفضيلها للاستثمار فى دولة دون أخرى.

#### النموذج الأول - مخاطر سعر الصرف :

يقصد بسعر الصرف، بأنه المعدل الذى نستطيع به تغيير أى عملة إلى عملة أخرى <sup>(١)</sup>. ويقصد بمخاطر سعر الصرف، احتمال تعرض الشركة لخسائر مالية (أو الحصول على ربح) بسبب المتغيرات فى قيم أصولها والتزاماتها الراجعة إلى الارتفاع أو الانخفاض فى قيمة عملة الدولة المضيفة، فى مواجهة عملة الشركة الأم <sup>(٢)</sup>. وتحدث هذه المخاطر كنتيجة حتمية لكون الشركات م.ج. تعمل فى ظل أكثر من عملة تختلف عن عملتها، أو لأنها تملك أصولاً بأكثر من عملة فى أكثر من دولة. كما أن التغير فى قيمة

(1) Robbing and Stobaugh, Op.Cit., p. 21.

(٢) لمزيد من التفصيل انظر :

- Williams R. Folks, Jr., «The Optimal Level of Forward Exchange Transactions,» J. of Financial and Quantative Analysis (Jan. 1973), pp. 105-10; Donald Heckerman, «The Exchange Risk of Foreign Operation,» J. of Business (Jan. 1972), pp. 42-8; Newton H. Hoyt, Jr., «The Management of Currency Exchange Risk by the Singer Co.,» Financial Management (Spring 1972), pp. 13-20; A.O. Shapiro, «Exchange Rate Changes, Infation, and the Value of the MNCs.» J. of Finance (May 1975), pp. 485-502; A.C. Shapiro and David P. Rutenberg, «When to Hedge Against Devaluation,» Management Science (Aug. 1974), pp. 1514-20; Andreas R. Prindl, «Guidelines for Multinational Corporation Money Mangers.» H.B.R., Vol. 54, No.1 (Jan.-Feb. 1976), pp. 73-80, esp. p. 76; C. de Faro and J.V. Juker. «The Impact of Infation and Devaluation on the Selection of and International Borrowing Source,» J. of International Business Studies. (Fall 1973), p. 97.

العملة يحدث في معظم دول العالم - إن لم يكن كلها - ويتضح هذا من جدول (٢-٣-٤)، ولكن المشكلة في مقدار التغير وعدد مرات حدوث التغير، كما يتضح من الجدول (٢-٣-٥).

تحدث الخسائر (أو الأرباح) المرتبطة بسعر الصرف في حالتين<sup>(١)</sup>:

(١) التحويل: يقصد بذلك تحويل عملة الشركة م.ج. إلى عملة الدولة المضيفة للوفاء بالالتزامات، وبالتالي استخدام سعر الصرف بين العملتين.

(٢) الترجمة: يقصد بذلك إعداد القوائم المالية للشركة م.ج. الأم وفروعها على أساس موحد بعملية الشركة الأم، وبالتالي يتم ترجمة كل عملات الفروع التابعة إلى عملة الشركة الأم. الأمر الذي يقتضى استخدام سعر الصرف بين عملة الشركة الأم، والعملات المختلفة للدول المضيفة التي يوجد بها الفروع.

يزداد الأمر صعوبة أمام إدارة الشركة م.ج.، بسبب صعوبة التوقع بتوقيت ودرجة التخفيض في عملة الدولة المضيفة أو درجة الزيادة، وخاصة أن حكومات الدول المضيفة تحاول أن تكتم هذا، ولهذا تحاول الشركات م.ج. تجنب هذه المخاطرة منذ البداية بقدر الإمكان، عن طريق تفضيل الاستثمار في الدول التي تتميز بالاستقرار النسبي في قيمة عملتها. (٢) لأن الخسائر التي تحدث للشركة م.ج. بسبب خسائر التغير في قيمة العملة قد تصل أحياناً إلى ملايين الدولارات، مثال ذلك الخسارة التي حدثت لشركة Eastman Ko-

(1) Weston & Sorge, Op.Cit., pp. 21-2.

(2) Phatak: Managing Multinational Corporations, Op.Cit., p. 312.

داك في عام ١٩٦٧، حيث وصلت إلى ١٠ ملايين دولار، وكذلك خسرت شركة Hoover حوالي ٧ ملايين في نفس السنة<sup>(١)</sup>.

#### النموذج الثاني - المخاطر السياسية :

يقصد بها، المخاطر التي تنشأ بسبب التدخل الحكومي في الدولة المضيفة، في مجال أعمال الشركة م.ج. أو في إصدار هذه الشركة للقرارات المختلفة، وذلك لأسباب مختلفة منها تحقيق مزيد من المكاسب من هذه الشركة، لتحقيق مزيد من الرقابة والسيطرة عليها. ويتراوح هذا التدخل من مجرد وضع قيود معينة على عمل هذه الشركات، أو مطالبتها بتقديم مزايا معينة للدولة المضيفة، ويتدرج إلى المضايقات، ثم يصل إلى أعلى مراحلها بالتأميم والمصادرة<sup>(٢)</sup>. ويمكن أن تطلق على هذا الجانب من التدخل الحكومي بالجانب السلبي، أما الجانب الإيجابي فهو إعطاء مزيد من الحوافز لهذه الشركات. <sup>(٣)</sup> وتؤثر هذه المخاطر على ربحية الاستثمار (مثال تحديد مجالات الاستثمار)، وعلى أصل الاستثمار (مثل المصادرة والتأميم).<sup>(٤)</sup>

(1) «Hedging Against Money Changes», Business Week, (Sep. 10, 1970), p. 94.

(٢) لمزيد من التفصيل انظر :

- Robock, Loc.Cit.; Rodrigues and Carter, Op.Cit., pp. 384-5; Zenoff and Zwick, Op.Cit., pp. 29-66; Weston & Sorge, Op.Cit., p. 56.

(3) Thomas A. Poynter, «Government Intervention in Less Developed Countries: The Experience of Multinational Companies», Journal of International Business Studies, Vol. XIII, No. 1 (Spring-Summer, 1982), p. 9.

(4) Robert Meadow, et al., «The Measurement of Political Risk and Foreign Investment Strategy : A Conference Report, » Orbis, Vol. XIX, No. 2 (Summer 1975), p. 676; Robert Aliber: Exchange Risk and Corporate International Finance (London: The Macmillan Press Ltd., 1978), p. 46.

من زاوية أخرى، يرى Korbin <sup>(١)</sup> أن هناك خلطاً بين التدخل الحكومي والمخاطر السياسية، واقترح التفرقة بين «مخاطرة التدخل الحكومي»، «المخاطرة السياسية»، حيث أن الحكومة قد تتدخل ببعض السياسات كمحاولات لتطوير صناعاتها المحلية، وهذا يختلف عن المخاطرة السياسية والتي تعنى تدخل الحكومة المضيفة ضد شركات دولة معينة، مع أن الشركات م.ج. تعتبر التدخل في الحالة الأولى والثانية هي المخاطرة السياسية. ويرى كل من Haw-kins & Mintz أن هذا الخلط يرجع إلى صعوبة تعريف المخاطرة السياسية، مما يؤدي إلى صعوبة فهم وإدراك معنى سلوك الحكومة المضيفة، وإن كان لا يمكن اعتبار أن التدخل الحكومي ليس مخاطرة سياسية <sup>(٢)</sup>.

تحدث المخاطرة السياسية للعديد من الأسباب. <sup>(٣)</sup> ولقد وضع Robock إطاراً نظرياً لهذه المخاطرة - على مستوى دولة واحدة، حدد فيه مصادر هذه المخاطرة، والمجموعات المولدة لها، والآثار الناجمة عنها بالنسبة للشركات م.ج. ويتضح من هذا الإطار الذي يبدو في جدول (٢-٣-٦)، أن هناك أكثر من سبب لخلق مثل هذه المخاطرة، كما أن هناك أكثر من طرف في هذا الموقف، كل له مصالحه الخاصة والتي يسعى إلى تحقيقها، والتي قد تكون مختلفة - وهو الغالب - أو تتفق مع مصالح الشركة م.ج. في الدولة النامية المضيفة. ويؤدي تعارض المصالح إلى وجود تناقضات بين بعض الأطراف والشركة

- (1) Stefan J. Korbin, «Political Risk: A Review and Reconsideration», Working Paper, Sloan School of Management, Mit (May 1978), pp. 968-78.
- (2) Robert G. Hawkins and Normen Mintz, «Government Takeovers of U.S. Foreign Affiliates», J. of International Business Studies (Spring 1976), pp. 3-16.
- (3) J. Samuels, et al., «Company Finance in Europe» (London: The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, 1975), p. 244.



م.ج.، مما يولد الصراع بينهما، وبالتالي التدخل من جانب حكومة الدولة المضيفة وما يتولد عنه من آثار مختلفة على الشركة م.ج.

تتوقف درجة ومدى التدخل الحكومى فى الدولة النامية المضيفة فى شئون الفروع التابعة للشركات م.ج. على العديد من المتغيرات منها :

#### (١) أهمية الصناعة للأهداف القومية :

يقصد بذلك، مدى أهمية الصناعة - أو القطاع الاقتصادى، موضع التدخل وتأثيره على الأهداف القومية فى الدولة المضيفة. وكلما زادت هذه الأهمية زاد مقدار تدخل الحكومة المضيفة فى شئون الفروع العاملة فى أراضيها، والعكس صحيح، وهذا كما يبدو فى الجدول (٢-٣-٧). ولقد قسم Carcco هذا التدخل وفقاً لدرجات معينة، تبدأ بالروتين الحكومية وتعقيده كوسيلة للتدخل فى شئون الشركات م.ج.، وانتهاء بالتجديد والمصادرة للملكية، مروراً بالمطالبة بنسبة معينة من المحتوى المحلى<sup>(١)</sup>.

أوضح Grewe<sup>(٢)</sup> أن المخاطر السياسية التى تواجهها الشركات م.ج. عند العمل فى الدول النامية المضيفة، موزعة طبقاً لنوع الصناعة، واقتصر على بيان هذا بالنسبة لقطاع التعدين، البترول، البنوك، الزراعة، التجارة الدولية، قطاع الصناعات الكيماوية. وبين أنه بالنسبة لقطاع التعدين والبترول والبنوك

(1) Etienne F. Carcco, «The Nature and Perception of Political Risk for the International Corporation: An Exploratory Analysis with Special Reference to Brazil. » Ph.D. Dissertation, Michigan State Univ., 1972, pp. 137-9.

(2) J. Grewe, «The Management of Political Risk by the MNC, » Unpublished MBA Dissertation, Manchester Business School, 1977, Chap. 4.

والكيماويات، وأن مخاطر التأمين هي المخاطرة الأساسية، وإن اختلفت حدتها بالنسبة للقطاعات المختلفة، وأنها قلت بالنسبة لقطاع البترول لانتهاه فترة التأمين المكثفة التي مر بها هذا القطاع فيما مضى. وتشارك كل القطاعات في مخاطرة فرض مزيد من القيود. ولقد أيد هذا Truitt في دراسته التي أجراها على الشركات الأمريكية م.ج.، والبريطانية م.ج. في القطاعات الاقتصادية المختلفة في الدول النامية<sup>(١)</sup>. وفي الدراسة التي أجراها المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة عام ١٩٧٨ على ٧١ دولة نامية، في مختلف القطاعات الاقتصادية بها. نجد أن حالات التدخل الحكومي في هذه الدول في شئون الفروع العاملة في أراضيها بلغت حوالى ١٣٩٦ حالة، كان نصيب قطاع البنوك والتأمين منها ٣٤٩ حالة بنسبة ٢٥,٥ ٪، يليه قطاع الزراعة، فقد كان نصيبها ١٢٧ حالة بنسبة ١٩,٩ ٪، ثم قطاع الصناعة، وقطاع البترول ثم بقية القطاعات كما يبدو في الجدول (٢-٣-٨). كما أن هذه الدراسة تثبت أيضاً، أن معظم الدول النامية - إن لم يكن كلها - زاولت هذه التدخل، كما يبدو في الجدول (٢-٣-٩)، والخلاف بين دولة وأخرى يكمن في عدد مرات التدخل، وحجم هذا التدخل، وشكل هذا التدخل. ولقد وصل عدد مرات التدخل إلى أكثر من ٥٠ حالة في بعض

(1) J. Frederick Truitt, «Expropriation of Foreign Investment: Summary of the Post World War II Experience of American and British Investors in Less Developed Countries», J. of International Business Studies, (Fall, 1977), p. 30.

انظر أيضاً :

- Theodoe E. H. Moran: Multinational Corporations and the Politics of Dependence : Copper in Chile (Princeton: Princeton, Univ. Press, 1973), pp. 7, 219-20.

الدول منها مصر. ولقد كان جملة عدد الدول النامية التي حدث بها تدخل حكومي في شئون فروع الشركات م.ج. العاملة في أراضيها ٧١ دولة، موزعة كما يلي طبقاً لعدد حالات التدخل:

من ١-٥ حالة (٣٤ دولة بنسبة ٤٨٪)، من ٦-١٠ حالة (١١ دولة بنسبة ١٥٪)  
من ١١-١٥ حالة (٣ دول بنسبة ٤٪)، من ١٦-٢٣ حالة (٣ دول بنسبة ٤٪)  
من ٢١-٢٥ حالة (٤ دول بنسبة ٦٪)، من ٢٦-٣٠ حالة (دولة واحدة بنسبة ١٪)  
من ٣١-٥٠ حالة (٦ دول بنسبة ٨٪)، من أكثر من ٥٠ حالة (٩ دول بنسبة ١٣٪)

وإذا كان إجمالي عدد حالات التدخل هو ١٣٩٦ حالة، فقد كان نصيب تسع دول (من بينها مصر) فقط من ٧١ دولة حدث بها التدخل، حوالي ٧٥٠ حالة بنسبة ٥٥٪ من جملة الحالات (وهذا مؤشر قد يفسر لماذا لا تقوم الشركات م.ج. على الاستثمار في م.ج.ع.)

(٢) حجم الشركة متعددة الجنسية :

ينادي أصحاب هذا الرأي، بأن الشركة الأكبر من حيث حجم الاستثمار، المبيعات، الأرباح، هي الأكثر جذباً للانتباه وبالتالي للتدخل الحكومي في شئونها، وذلك بسبب دلالتها الاقتصادية، وأثرها على ثروة الدول المضيفة، وعلى التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وارتباطها بالدولة الأم المثلثة لها وخطورة هذا على الدولة المضيفة. ولقد توصل إلى هذه النتيجة Nudsen من دراسته لعدد ٣٥ شركة متعددة الجنسية تابعة للولايات المتحدة الأمريكية، من الشركات التي تعرضت للمصادرة في الفترة من ١٩٦٨-١٩٧٤<sup>(١)</sup>، ولقد

(1) Maral Knudson, «Expropriation of Private Foreign Investments in Latin America», Ph.D. Dissertation, Univ. of Oregon, 1972, Appendix B, pp. 136-137.

أكد هذا أيضاً Bradley في دراسة قام بها (١).

ولكن هناك من يعارض هذا، (٢) وينادى بأن الدول المضيفة تتردد كثيراً قبلما تصادر ملكية الشركات العملاقة العاملة في أراضيها، حيث أنها تجد صعوبة في تعويضها أو في إدارتها أو تنظيمها، ومن وجهة نظر الباحث أن هذا الاعتراض لا يجب أن يطلق على علته، والدليل على هذا ما حدث في مصر بالنسبة لتأميم شركة قناة السويس عام ١٩٥٦، ونجاح المصريين في إدارتها وبالتالي الأمر مرده إلى اقتناع الدولة المضيفة بحتمية التأميم، فإذا اقتنعت وعقدت العزم على هذا، فإنها تقدم عليه، حتى ولو كان هناك مشاكل قد تصل إلى الحروب.

### (٣) حجم العمالة المحلية :

ينادى هذا الرأي، (٣) بأنه كلما زاد عدد العمالة المحلية الموظفة لدى الشركة متعددة الجنسية، كلما أدى هذا إلى مزيد من التدخل في شؤونها من قبل الحكومة. وهذا يرجع إلى الدور الذي يلعبه الساسة ورجال النقابات العمالية، حيث يريد كل من الطرفين السيطرة على العاملين في هذه الشركات، وبالتالي يحدث تدخل من جانب الحكومة بمفردها، أو عن طريق الضغط عليها من نقابات العمال للتدخل، وهذا بالطبع ينعكس في صالح النقابة والحزب الحاكم.

- (1) David G. Bradley, «Managing Against Expropriation,» Harvard Business Review, (July-Aug. 1977), pp. 82-8.
- (2) Thomas P. Gasser and Jacques A. Rossier, «Lessons From Switzerland's Mini-Multinationals,» The McKinsey Quarterly, (Winter, 1974), pp. 32-44.
- (3) Poynter, Op.Cit., p. 18.

(٤) أهداف خاصة بالهيئة الحاكمة :

يرى هذا الرأى أن التدخل فى شئون هذه الشركات من الساسة الوطنيين كحركة سياسية لكسب التأييد الشعبى فى انتخابات قادمة أو لتقوية مراكزهم فى الدولة. <sup>(١)</sup> فعلى سبيل المثال كان الرئيس (كينيث كاوندرا) رئيس زامبيا، ضد فكرة تأمين صناعة النحاس، واستمر على هذا فترة طويلة، ولكن السياسيين الآخرين الذين كانوا يسعون إلى تقوية مراكزهم فى زامبيا، دفعوا محاربى القبائل إلى الضغط على (كاوندرا) للمطالبة بتأمين هذه الصناعة. ولقد أخذ الوضع فى البداية صورة مطالبة أو رغبة شعبية، ثم وصل إلى صورة الهياج وأصبح الأمر خارج عن قدرة (كاوندرا) ولم يستطع السيطرة عليه، وبالتالي لكى يستطيع أن يسيطر على الموقف أصدر قرار التأمين لشركة Anglo-American Corporation, Roan Selection Trust.

عموماً إن قرار التأمين هذا لم يكن مفاجأة بالنسبة لهاتين الشركتين وذلك بسبب استمرار الجدل والحوار والصراع فترة طويلة، ولقد كانت كل البوادر والشواهد تدل على أن التأمين سوف يحدث <sup>(٢)</sup>.

ولقد أدت القومية - وبالذات من الناحية السياسية - إلى أمثلة عديدة لتأمين ومصادرة الشركات الأجنبية فى الدول النامية، <sup>(٣)</sup> وعلى سبيل المثال فى ١٦/٧/١٩٧١ صادر الرئيس (سلفادور الليندى) رئيس جمهورية شيلي

(1) Id.,

(2) «A Friendly Takedover in Copper Belt», Business Week, Aug. 22, 1970, p. 24.

(3) U.N.: Economic and Social Council, Transnational Corporations in World Development: A Re-Examination, Op.Cit., Annex 3, Tables No. 28, 29, 30.

مناجم النحاس الرئيسية والتي تدار رسمياً بواسطة، Anaconda Corporation، Kennecott Copper Corporation، Cero Corporation وهي كلها شركات أمريكية، وقدرت أصولها مجتمعة بحوالي ٢٨٠,٧ مليون دولار أمريكي طبقاً للقيمة الدفترية. وفي نهاية الستينات كانت إدارات هذه الشركات قد باعت ٥١٪ من ملكية المناجم في مقدمتها شيلي إلى الحكومة الموجودة في ذلك الوقت. ولكن الرئيس الليندي اعترض على تعويض هذه الشركات في مقابل ما يملكون ونسبة ٤٩٪ وعلل هذا بأن هذه الشركات قد أخذت أكثر من هذه القيمة كأرباح وأخرجتها إلى خارج الدولة عبر السنين السابقة<sup>(١)</sup>.

ولقد أمت بيرو فعلاً مزارع السكر التابعة لشركة Grace and Com-pany ولقد تم تأمين كل شركات الاتصالات في الأرجنتين، كولومبيا، فنزويلا، بنما، جواتيمالا، المكسيك، كوستاريكا، السلفادور، شيلي، اكوادور، البرازيل، بيروت، برجواي، وفي بعض الحالات قررت الحكومات أن الأرباح التي حصلت عليها هذه الشركات عبر السنين تعتبر تعويضاً أكثر وكافياً عن استثماراتهم المؤممة. ولقد قدمت بعض هذه الدول - مع ذلك - تعويضاً كافياً لمثل هذه الشركات عن الملكية المؤممة، ولكن قيمة التعويض اشترط عدم تحويلها إلى الخارج بل يعاد استثمارها مثلما حدث مع شركة « » فقد أصرت بيرو على أن تقوم هذه الشركة ببناء فندق في بيرو بقيمة التعويض<sup>(٢)</sup>.

- 
- (1) «Copper Pays High Price for Nationalism.» Business Week, Aug. 21, 1971, p. 38.  
(2) «Argentina Taking-Over Communications Industry,» New York Times, Sep. 20, 1970, p. 15.

## علاقة الاستقرار السياسى بالمخاطرة السياسية :

يقصد بالاستقرار السياسى عدم وجود قلاقل أو اضطرابات، أو ثورات، وسيطرة الحكومة أو الحزب الحاكم على الأمور فى الدولة. ويمكن معرفة مدى الاستقرار السياسى من عدة ملاحظات أو عن طريق الإجابة على عدة أسئلة : (١)

(١) طول مدة الخبرة بالحكم الذاتى : ونوعية هذه الخبرة، وذلك فى حالة ما إذا كانت الدولة المضيئة مستعمرة، لأن هذا سوف يؤثر بشدة على الاستقرار السياسى فى المستقبل. وبدون خبرة سابقة فى الحكم الذاتى فإنه من المتوقع حدوث بعض المشاكل السياسية فى المستقبل وبالتالي عدم استقرار.

(٢) طول فترة الاستغلال، فإذا كانت فترة قصيرة فمن المحتمل أن يكون هناك متاعب سياسية.

(٣) مدى قوة الروابط القبلية التقليدية، والروابط الإقليمية، قبل وجود الحكومة القومية، فإذا كانت هذه الروابط قوية، فإن الأمر يستغرق وقتاً حتى يتم خلق الولاء للحكومة، والعكس صحيح.

(٤) درجة عدم التوظيف فى الاقتصاد، حيث أن الفقر يجعل الأفراد أكثر استعداداً للثورة أو للتغيرات الثورية، لأنهم يشعرون بأنهم لا يملكون إلا القليل لخافوا عليه إذا فقدوه.

(٥) مدى وجود عدم المساواة فى توزيع الدخل القومى. إن تعاظم عدم

(1) Weston & Sorge, Op.Cit., pp. 59-60.

المساواة فى توزيع الدخل، يؤدى إلى الإحساس بأن النظام القائم غير عادل وبالتالي المطالبة - أو محاولة - بتغييره.

(٦) مدى وجود بداية نحو التصنيع لخلق التوازن مع القطاع الزراعى، حيث أن الدولة التى تعتمد كلية على الزراعة فمن المحتمل أن يكون لديها عجز فى ميزان المدفوعات، وبالنظر يكون معدل نموها بطيء، وتدل على عدم التوظيف الكامل، وبالتالي يؤدى هذا إلى عدم الرضا عن الحكومة الحالية.

(٧) مدى وجود قيود ومحددات اجتماعية وسياسية تحد من قدرة الشخص على الترقى فى البناء السياسى الاقتصادى والاجتماعى. فإذا كانت هذه القيود موجودة وبحدة، فإن الفرد يبحث عن مجتمع يوفر له هذه الفرصة، أو حكومة توفر له هذه الفرصة.

(٨) مدى وجود انشقاق بين الأحزاب السياسية الموجودة. حيث أن وجود عدد من الأحزاب المنشقة ربما يؤدى إلى عدم القدرة على تحقيق غالبية واضحة أو استمرارية الإدارة السياسية الحالية، وبالتالي استمرارية السياسات الموضوعة الحالية.

يضيف Nehrt أنه يمكن معرفة اتجاهات الحكومة وفلسفتها، من دراسة عدة عناصر هى : (١)

(١) التصريحات السياسية التى يدلى بها رجال الحكومة والقادة السياسيون.

(1) Lee C. Nehrt, «The Political Climate for Private Investment, Analysis will Reduce Uncertainty,» Business Horizons, (June 1972), p. 51.



(٢) اتجاهات الحكومة نحو الاستثمار الأجنبي، إيجابية أم سلبية.  
(٣) الإطار التاريخي الذى وضعت فيه هذه السياسات ونمت فيه هذه الإجراءات.

(٤) احتمال التحول إلى دولة شيوعية :

يضيف كل من Rummel & Heenan أن الاستقرار السياسى للدولة يتأثر بعدة متغيرات هي<sup>(١)</sup> :

(١) الاضطراب الداخلى :

يعنى به مستوى الاستقرار داخل الدولة، ويقاس بواسطة عدة مؤشرات منها مدى التذمر والاحتجاج على القوانين الموضوعية، حوادث الشغب والتمرد والإخلال بالأمن، الاغتيالات السياسية، المحاولات غير الدستورية للاستيلاء على السلطة.

(٢) الصراع الثورى :

يقصد به مدى الانشقاق داخل القيادات الوطنية الثورية، ويمكن قياسه عن طريق عدد الثورات التى يقومون بها، القوانين الحكومية الصادرة ضد الخارجين عليها أو ضد المجموعات السياسية المضادة لها، المحاولات المسلحة بواسطة المجموعات السياسية أو أى مجموعات أخرى للاستيلاء على السلطة (الانقلابات)، هجمات المتمردين على رجال الحكومة.

---

(1) Rummel & Hennan, Op.Cit., p. 73.

ولكنهما يؤكدان أن عدم الاستقرار الداخلى، لا يحدد فى حد ذاته  
المخاطرة السياسية<sup>(١)</sup> حيث أن هناك عوامل أخرى هى :<sup>(٢)</sup>

#### (١) الصراع الخارجى :

أى الصراع بين الدولة وبين الدول المحيطة بها، فزيادة التوترات بينها  
وبين جيرانها يؤدى إلى مزيد من الصراع وبالتالي عدم الاستقرار السياسى .

#### (٢) التطرف السياسى :

يعنى مدى تطرف المجموعة الحاكمة أو الدولة ككل فى اتجاه سياسى  
معين، فقد يؤدى هذا إلى صراع مع الأيديولوجيات الأخرى . وبالتالي يولد  
هذا عدم استقرار سياسى، كما أن التآرجح بين اليسار واليمين خلال فترات  
متعاقبة من الحكم، أو فى نفس الفترة، قد يخلق هذا أيضاً .

#### (٣) المناخ الاقتصادى :

يعنى مدى الاستقرار فيه، فى كافة المجالات، ومدى ما يسوده من عدالة  
فى توزيع الدخل، ومدى تحسن مستوى المعيشة للأفراد، ويؤدى أيضاً إلى  
استقرار أو عدم استقرار .

والسؤال الآن : هل يؤثر الاستقرار السياسى فى الدول المضيفة على قرارات  
الشركات متعددة الجنسية بالاستثمار فى هذه الدول ؟ وهل يؤثر هذا على تفضيل دولة  
على أخرى ؟

---

(1) Ibid., p. 75.

(2) Ibid.

للإجابة على هذا السؤال هناك عدة اتجاهات، سوف يحاول الباحث أن يعرضها باختصار فيما يلي :

**الاتجاه الأول - يؤكد أن هناك علاقة بين الاستقرار السياسى والاستثمار الأجنبى المباشر :**

يرى هذا الاتجاه أن من أهم المحددات التى يتم أخذها فى الحسبان عند اتخاذ قرار الاستثمار الأجنبى المباشر - إلى جانب المحددات الأخرى - هو الاستقرار السياسى فى الدولة المضيفة<sup>(١)</sup>، حيث أن عدم الاستقرار السياسى قد يؤدى فى النهاية، ليس خسارة فى الدخل فقط بل أيضاً والأهم فقدان كل ملكية الاستثمار، وذلك بسبب المصادرة أو التأميم. وصحيح أن العمل فى مجال الأعمال يتم معظمه فى ظل نوع من عدم التأكد أو المخاطرة أو كليهما. ولكن هاء أيضاً المخاطرة المحسوبة والتى تجنب الشركة هذه الخسائر أو على الأقل تقلل احتمالات حدوثها إلى أقل حد ممكن، بالإضافة إلى وجود فرصة للاختيار بين الفرص الاستثمارية البديلة، والتى تمثلها الدول الراغبة فى جذب هذا الاستثمار. وعليه فالأفضل من وجهة نظر الشركة م.ج. - أو أى شركة - أن تختار الفرص عديمة المخاطر، وإن كان ولا بد أن تعمل فى ظل عامل المخاطرة، فإن عليها أن تختار أقلها مخاطرة.

(1) NICB, «Obstacles and Incentives to Private Foreign Investment», National Industrial Conference Board, Vol. 2, N.Y., 1969, Passim; Roy Blough: International Business: Environment and Adaptation (N.Y.: McGraw-Hill, 1966), Passim; K.C. Tiffany, «Decline Factors in the Decision to Invest in One Country Rather than Another», Canadian Chartered Accountant, Vol. 96 (March, 1968), pp. 80-1.

ولقد وجد Basi<sup>(١)</sup> في الاستقصاء الذي قام به على أكثر من ٣٠٠ مدير دولي، كمحاولة لمعرفة المعيار الذي يحكم قرارهم بالاستثمار الدولي. فوجد أن مستوى الاستقرار السياسي في الدولة المضيفة وحجم السوق المتوقع، هما أهم عاملين في تحديد هذا القرار. ولكنه لاحظ أن تقويم المخاطرة السياسية يعتمد إلى حد كبير ليس على بيانات تحليلية بقدر ما يعتمد على انطباعات المسؤولين عن اتخاذ القرار.

توصل Aharoni<sup>(٢)</sup> تقريباً إلى نفس النتائج التي توصل إليها الاستقصاء السابق، وذلك من خلال المقابلات العميقة مع المديرين الدوليين في ٣٨ شركة متعددة الجنسية، ولقد أكد في دراسته أن الشركة م.ج. يجب أن تضمن حداً أدنى من الاستقرار السياسي والاقتصادي قبل اتخاذها قرار الاستثمار في الخارج.

يرى Dunning أن العوامل السياسية والاقتصادية من أهم العوامل المؤثرة بشكل عام في اختيار موقع الإنتاج الأجنبي<sup>(٣)</sup>. وفي دراسة لحوالي ٢٥ دولة نامية تقع في ثلاثة قارات هي أفريقيا وآسيا وأمريكا الجنوبية، قام بها Levis<sup>(٤)</sup>، خلال الفترة ١٩٦٢-١٩٧٠، وجد أن الاستقرار السياسي عامل في منتهى

(1) R. S. Basi: Determinants of U.S. Private Direct Investment in Foreign Countries (Kent, Ohio: Kent State Univ., 1963), p. 10.

(2) Yair Aharoni: The Foreign Investment Decision Process (Boston: Graduate School of Business, Harvard Univ., 1966), Passim.

(3) John H. Dunning, «The Future of the Multinational Enterprise,» Lloyds Bank Review, No. 113, (July, 1974), pp. 19-21.

(4) M. Levis, «Does Political Instability in Developing Countries Affect Foreign Investment Flow? An Empirical Examination,» Management International Review, Vol. 19, No. 3 (1979), pp. 59-68.

الأهمية في تحديد اتجاه الاستثمار الأجنبي المباشر ولكنه ليس السبب الرئيسي في اتخاذ القرار.

**الاتجاه الثاني - يرفض الاعتراض بأن الاستقرار السياسي عامل مؤثر في قرار الاستثمار الأجنبي :**

يرى هذا الاتجاه أن عامل الاستقرار السياسي في الدولة المضيفة لا يؤثر مطلقاً في تحرك رأس المال المباشر للاستثمار في دولة دون أخرى، فلا يؤثر في حجم هذه الحركة ولا في دافعها ولا في توزيعها بين الدول المختلفة، وذلك حيث أن هناك أهدافاً أخرى هي التي تحفز الاستثمار المباشر إلى الخروج والتوطن في دولة ما وفي صناعة ما. وليس من المعقول أن تقوم الشركة م.ج. بالاستثمار في دولة ما مجرد أن بها استقرار سياسي.

ولقد تجاهل كل من Robinson<sup>(١)</sup>، Vernon<sup>(٢)</sup>، هذا العامل كمحدد للاستثمار الأجنبي المباشر. وفي دراسة قام بها Green<sup>(٣)</sup> أثبت فيها أنه لا يوجد علاقة بين تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الدول المضيفة وبين الاستقرار السياسي، ولكن هناك علاقة بين الاستقرار السياسي والربحية. وفي دراسة أخرى قام بها Green & Bennett<sup>(٤)</sup> لقياس أثر الاستقرار

- (1) Richard D. Robinson, «Ownership Across National Frontiers», Industrial Management Review, Vol. 11 (Fall, 1969), pp. 41-62.
- (2) R. Vernon, Manager in the International Economy (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1976), Passim.
- (3) Robert T. Green, «Multinational Profitability As A Function of Political Instability, » Management International Review, Vol. 12, No., 65, (1972), p. 29.
- (4) Petter D. Bennetty & Robert T. Green. «Political Instability As A Determinant of Direct Foreign Investment in Marketing,» J. of Marketing Research, Vol. 11 (May, 1972), pp. 182-6.

السياسى على التوزيع الفعلى لاستثمارات الولايات المتحدة الأمريكية على الدول المختلفة فى مجال التسهيلات التسويقية وجدا أنه لا يوجد علاقة بين الاستقرار السياسى وهذا التوزيع ولقد لاحظ Piper (١) أن هناك ميلا واتجاهاً عاماً إلى معاملة المتغيرات السياسية والاجتماعية - مع بعض الاستثناءات القليلة جداً - بعدم اهتمام عند اتخاذ قرار الاستثمار الأجنبى، وتقريباً تحظى بنفس الاهتمام عند التعامل معها على المستوى المحلى.

الاتجاه الثالث - يعترف بأن للاستقرار السياسى فى الدولة المضيفة أهمية صغيرة فى التأثير على قرار الاستثمار الأجنبى المباشر :

يرى هذا الاتجاه، بعد دراسة لخمسة وعشرين دولة، لمعرفة محددات الاستثمار الأمريكية وتوزيعها بين هذه الدول، أن للاستقرار السياسى أثر هام ولكنه أقل من أثر حجم السوق المتوقع على القرار. (٢)

ولكن هذه الدراسة التى قام بها كل من Green & Cunningham تعرضت للنقد التالى : (٣)

(١) استخدام عينة من ٢٥ دولة ليست من طبيعة واحدة (متقدمة ومتخلفة) قد يؤدى إلى التوصل إلى نتائج مضللة، حيث أن الاستقرار السياسى لا يعنى نفس الشئ بالنسبة للمجموعتين، وبالتالي سوف تكون الدول المتقدمة قناع يقلل من الارتباط بالنسبة للدول النامية (بين الاستقرار

- 
- (1) J.R. Aper, «How U.S. Firms Evaluate Foreign Opportunities,» MSU Business Torks, Vol. 19, No. 3, (Summer, 1971), p. 9.  
(2) Robert T. Green & William H. Cunningham, «The Determinants of U.S. Foreign Investments: An Empirical Examination,» Management International Review, Vol. 15, No. 2-3, (1975), pp. 113-20.  
(3) M. Levis, Op.Cit., p. 60.

السياسى وقرار الاستثمار الأجنبى). وعليه لا يمكن القبول منهجياً أن تكون النظرة إلى هذه الدول التالية واحدة فيما يتعلق بهذا الارتباط، والأرجنتين، شيلي، البرازيل، وكولومبيا، الهند، المكسيك، المملكة المتحدة البريطانية، كندا، إيطاليا، فرنسا.

(٢) إن المتغيرات المستخدمة تعتمد على بيانات عام ١٩٦٥، وهذا خطأ كبير فى المنهج، لأن التركيز على سنة واحدة يحتمل أن يوقع الباحث فى خطأ التحيز (أو ضد) أحداث معينة تمت فى هذه المدة، وبالتالي سوف يودى هذا إلى التضييل فى النتائج، وبالتالي كان من الأفضل أخذ فترة طويلة نسبياً.

الاتجاه الرابع - يعترف بأن للاستقرار السياسى أثراً ولكنه أثر يتساوى مع أثر المحددات الأخرى :

يرى هذا الاتجاه أن قرار الاستثمار الأجنبى المباشر يؤثر فيه العديد من المحددات، منها الاستقرار السياسى فى الدولة المضيفة، وبالتالي فهو يتساوى فى تأثيره مع بقية المحددات الأخرى. أى أنه عامل من عوامل كثيرة لها نفس التأثير النسبى على قرار الاستقرار الأجنبى المباشر<sup>(١)</sup>.

يرى الباحث، أن الاستقرار السياسى عامل له دور فى التأثير على قرار الشركات م.ج. بالاستثمار المباشر سواء أكان هذا الدور صغيراً أم كبيراً، وإن كان الاتجاه الغالب، يرى أنه يعتبر عاملاً هاماً من العوامل التى تراعيها هذه

(1) Robert B. Stobaugh, Jr., «How to Analyze Foreign Investment Climates,» Harvard Business Review, (Sep.-Oct., 1969), pp. 100-8.

الشركات عند اتخاذها لقرار الاستثمار الأجنبي. (١) لهذا يرى الباحث، أنه على الدول الراغبة في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر إليها أن تسعى بقدر ما يسعها الجهد في توفير هذه الجزئية الهامة من مكونات المناخ الاستثماري.

ومن زاوية الشركات م.ج.، نجد أن رد الفعل والتصرف إزاء هذه المخاطر السياسية مختلفة لدى هذه الشركات، على الرغم من أن الإنفاق العام بينها على أن هذه المخاطر ضارة بالنسبة لها إلى أبعد الحدود، وهي في أبسط صورها مخاطرة غير مرغوبة. وتسلك كل شركة المسلك الذي يترأى لها - في ضوء ظروفها وظروف الدولة المضيف - لمعالجة هذا الأمر. فالبيع ٩ض يحاول وقف - أو السيطرة - سلوك الحكومات المضيقة الخاص بالتدخل في مجال الأعمال، حتى ولو اضطرت إلى اللجوء إلى وسائل عدوانية، بينما البعض الآخر يتعامل معه على أنه أحد الحقائق والمعطيات في البيئة المضيفة، وأنها ليست لديها القدرة على السيطرة عليه، وحتى إذا توافرت هذه القدرة، فهي في حسن الأحوال أقل القليل. أما أكثرية الشركات م.ج. تحاول تجنب هذه المخاطرة منذ البداية - إن أمكن - باختيار الدول الأكثر استقراراً من الناحية السياسية، والأقل تدخلاً في شئون منشآت الأعمال، وإن تعذر هذا فإنها تختار الدول الأقل مخاطرة. وهذا يولد عباً على الدول النامية والراغبة في جذب هذه الشركات للعمل في أراضيها، أن تبذل قصارى جهدها في توفير المناخ الاستثماري المناسب.

خلاصة ما سبق، أن كل الفرص الاستثمارية المتاحة أمام الشركات

---

(١) حنفى محمود سليمان : العملية الإدارية (الأسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٧٩)، ص



م.ج. ليست كلها مغرية، وبالتالي لا يتم قبولها بمجرد ظهورها، ولا تسمى الشركة م.ج. إلى الاستثمار في أى منها حيثما اتفق، بل إن الشركة تبذل مجهوداً كبيراً في دراسة المناخ الاستثماري للدولة المضيفة بكافة جوانبه - السابق الإشارة إليها - قبل اتخاذ قرارها بالاستثمار المباشر فيها <sup>(١)</sup>. ونظراً لصعوبة هذه الدراسة، ورغبة في مساعدة إدارة الشركة م.ج. على اتخاذ القرار الاستثمار المباشر الأمثل واختيار الدولة والفرصة المثلى، <sup>(٢)</sup> لجأ بعض الباحثين إلى تصنيف الدولة المضيفة وفقاً لدرجة استقرارها السياسي <sup>(٣)</sup>. لكن ثبت عدم فاعلية هذه المحاولة، حيث أن الاستقرار السياسي في دولة ما، ليس حالة دائمة، وإن كان حالة شبه دائمة في بعض الدول. فهو ليس كذلك بالسنة لمعظم الدول وبالذات الدول النامية لهذا، لجأ البعض الآخر من الباحثين إلى تصنيف الصناعات في الدول المضيفة وفقاً لاحتمالات تدخل الحكومة فيها وتأميمها <sup>(٤)</sup>. وثبت أيضاً عدم فاعلية هذه المحاولة، حيث أن الأهمية النسبية للصناعة بالنسبة للدول المضيفة ليست مسألة ثابتة على الدوام، فهي تختلف وفقاً لمرحلة التنمية التي تمر بها الدول النامية المضيفة. لهذا ركز بعض الباحثين <sup>(٥)</sup> على كيفية اتخاذ الشركات م.ج. لقرار الاستثمار المباشر في

- (1) Daniels, Op.Cit., p. 5.
- (2) Robert B. Stobaugh, Jr., «Where in the World Should We Put That Plant?», H.B.R., Vol. 48, No. 1 (Feb. 1969), p. 129; Piper, Op.Cit., p. 11.
- (3) «A Note on Classification, Comparative Analysis in the Social and Comparative Accounting System», The Accounting Rev., Supplement to Vol. 52 (1977), pp. 77-83.
- (4) Nehart, «The Political Climate for Private Investment», Loc.Cit.
- (5) Richard D. Robinson: International Business Management, A Guide to Decision Making (N.Y. Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1973), pp. 21-4; R. D. Hays, «An Introspective Structure for Foreign Investment Decisions», MSU Business Topics, Vol. 19, No. 1 (Winter, 1971), pp. 61-7.

الخارج، والمراحل التي يمر بها هذا القرار، والجهود الذي تبذله في دراسة المناخ الاستثماري في الدول المضيفة. حيث تجند هذه الشركات كافة أجهزتها وخبراتها من أجل خدمة هذا، إيماناً منها بأهمية اختيار المناخ الاستثماري الأمثل لتزاول فيه أعمالها، لما يترتب على هذا الاختيار - إذا كان سيباً - العديد من المخاطر بالنسبة للشركة م.ج.، كما أن مشكلة الشركة لا تنتهي بمجرد اختيار الدولة التي سوف تستثمر فيها، بل إنها مشكلة لا تنتهي، بل هي مستمرة وملاصقة باستثمارات هذه الشركات في الدول المضيفة طالما بقيت هذه الاستثمارات في هذه الدول، كما أن هذه الشركات مطالبة - وفقاً لهذا - بالتكيف طالما بقيت هذه الاستثمارات في هذه الدول، كما أن هذه الشركات مطالبة - وفقاً لهذا - بالتكيف المستمر مع التغيرات التي تحدث في المناخ الاستثماري في الدول المضيفة. ويضاف إلى هذا، عدم مرونة الاستثمار المباشر، وعدم القدرة على التخلص منه وقت ما تشاء الشركة، إذا أرادت هذا، في حالة تغير المناخ الاستثماري بصورة لا ترغب فيها الشركة. ويوضح Hays في الشكل (٢-٣-٢) الخطوات التي يمر بها اتخاذ قرار الاستثمار الأجنبي المباشر. يؤكد فيها على أهمية دراسة البيئات المختلفة كفرص استثمارية بديلة، دراسة تفصيلية متأنية ومعمقة. في ضوء مدى إشباعها للدوافع التي تكمن وراء قرار الاستثمار المباشر في الخارج، من أجل الوصول إلى تحديد المناخ الاستثماري الأمثل (الذي يحقق أكبر ربح، وأقل مخاطرة)، ومن أجل دراسة هذا المناخ هناك العديد من الطرق، سواء أكانت طرقاً وصفية أو طرقاً كمية، هدفها المساعدة في الحكم الصائب على

---

(١) لمزيد من التفصيل انظر :

David B. Hertz, «Risk Analysis in Capital Investment», H.B.R, Vol. 42, No. 1 (Jan.-Feb. 1964), pp. 87-106; James C. Backer & Lawrence J. Beardsley, «Multinational Companies Use of Risk Evaluation and Profit Measurement for Capital Budgeting Decisions», J. of Business Finance, Vol. 5, No. 1 (Spring, 1973), pp. 38-43; Alan K. Serven, «Investor Evaluation of Foreign and Domestic Risk», The J. of Finance, Vol. 29, No. 2 (1974), pp. 545-50; Alan Shapiro, «Financial Structure and Cost Quantative Analysis (June 1968), pp. 211-26; S.I. Abumer, Multinationals, Location Theory and Regional Development: Case Study of Bendle State of Nigeria, «Regional Studies, Vol. 12 (1978), pp. 651-64; A. Blackbolirn; «Multinational Enterprises and Regional Development: Acomment, » Regional Studies, Vol. 12 (1978), pp. 125-7, Rindal, Op.Cit., pp. 73-80, Rummer & Heenan, Op.Cit., pp. 67-76.

جدول (٢-٣-١)  
مصنفة نمط الحكومة/ الأيديولوجية السياسية في عام ١٩٧٢

الأيديولوجيات نمط الحكومة	الشيوعية	الاشتراكية	رأسمالية احتكارية	رأسمالية تنافسية
أوتوقراطية	يوغسلافيا		ألمانيا اليونان	
ملكية مطلقة			المملكة العربية السعودية الكويت الأردن	
حكم القلة	روسيا الصين	الجمهورية العربية المتحدة		
ملكية دستورية		الدانمارك السويد	المملكة المتحدة البريطانية	
ديموقراطية دستورية		سويسرا اليونان		
جمهورية		الهند	الولايات المتحدة ألمانيا الغربية	

Source: Phatak: Managing Multinational Corporations, Op.Cit., p. 135.

جدول (٢-٣-٢)

أكبر المصادرات للملكية الشركات الأمريكية م.ج. بواسطة الحكومات المضيفة، في سنوات مختلفة

الدولة	السنة	قيمة الأصول المصادرة
الاتحاد السوفيتي	١٩١٧ - ١٩٢٠	١٧٥ مليون دولار
المكسيك	١٩٢٨	١٢٠ مليون دولار
أوروبا الشرقية *	١٩٤٥ - ١٩٤٨	٢٤٠ مليون دولار
كوبا	١٩٥٩ - ١٩٦٠	١٤٠٠ مليون دولار
الأرجنتين	١٩٦٣	٢٢٧ مليون دولار
أندونيسيا	١٩٦٥	١٦٠ مليون دولار

Source : Franklin R. Root. «The Expropriation Experience of American Companies», Business Horizons (April, 1968), p. 71.

\* تشيكوسلوفاكيا، المجر، رومانيا، بولندا، بلغاريا، يوغوسلافيا

جدول (٢-٣-٣)

نوع النشاط الأجنبي والمخاطر المرتبطة به ودرجة كل منها \*

نوع النشاط	نوع المخاطر		
	السياسية	التجارية	سعر الصرف
التصدير	٢	١٠	٥
الاستثمار غير المباشر (محفظة الأوراق المالية)	٤	٧	١٠
الاستثمار المباشر	١٠	٢	٨

Source : Weston & Sorge, Op.Cit., p. 57.

\* مقياس درجة المخاطرة: ١٠ مخاطرة مرتفعة، ٥ مخاطرة متوسطة، ٢ مخاطرة منخفضة.

جدول (٢-٤)

نسبة التغير في قيمة عملة ١٠٩ دولة موزعة طبقاً للمناطق الجغرافية في الفترة من ١٩٦٧-٤٨

الدولة	أفريقيا	آسيا	أوروبا والقوى العظمى	أمريكا اللاتينية	الشرق الأوسط	الجملة
لا يوجد تخفيض	٢	١	٢	٧	١	١٣
أقل من ٢٢٠	-	-	٧	٢	٣	١٢
من ٢٢٠ - ٢٢٩	١٠	٤	٤	١	٣	٢٢
من ٢٤٠ - ٢٧٥	١٨	٦	٦	٥	٢	٣٨
أكثر من ٢٧٥	٦	٤	٥	٧	٢	٢٤
	٢٦	١٥	٢٤	٢٢	١١	١٠٩

Source : Vires, Op.Cit., p. 10.

جدول (٢-٥)

نوع النشاط الأجنبي والمخاطر المرتبطة به ودرجة كل منها \*

عدد الدول	بيان
١	ارتفاع
١٢	لا يوجد تخفيض حتى عام ١٩٤٨
٢٧	تخفيض واحد
٢٤	تخفيض مرتين
٢٤	تخفيض ثلاث مرات
٥	تخفيضات متبدلة، ولا يوجد تغيير حتى عام ١٩٦٢
١٦	تخفيضات متبدلة، ويوجد تغيير منذ عام ١٩٦٢
١٠٩	الجملة

Source : Ibid., P. 11.

جدول (٢-٣-١)  
إطار نظري للمخاطرة السياسية

مصادر المخاطرة السياسية	التهديدات الناتجة عن المخاطرة السياسية	آثار المخاطرة السياسية على أعمال الشركات متعددة الجنسيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>التنافس بين القدرات السياسية؛ (الديمقراطية، الإمبريالية، الرأسمالية)</li> <li>الانقلاب، والاضطرابات والنزوح الاجتماعي</li> <li>المساحات الناتجة لمخاوف الأعمال المحلية</li> <li>الاستغلال الجديد أو الوعيد الواسع</li> <li>المراقبات المسلحة والقدرات الداخلية من أجل جبهة مسن السلطة</li> <li>ظهور حلفاء، وليس جبهه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الحكومة الموجودة في السلطة</li> <li>وهيئات المال</li> <li>المخاوف البرلمانية المماثلة</li> <li>المخاوف غير البرلمانية المماثلة</li> <li>المخاوف المماثلة غير المماثلة</li> <li>ذات الاهتمام</li> <li>مثل الطلبة</li> <li>المعامل والائتمار</li> <li>حكومات أجنبية أو هيئات دولية على مستوى الحكومات مثل جمهورية السوق الأوروبية</li> <li>رقعة حكومات أجنبية في الدخول في صراع مسلح أو في مساعدة وتنشئة ماطلية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المصادر؛ خسائر الأبطال بدون تعويض</li> <li>التجربة مع التعويض (أو بدون) التعويض؛</li> <li>خسائر الأبطال مع (أو بدون) التعويض</li> <li>التأثير مع التعويض (أو بدون)؛</li> <li>خسائر الأبطال مع (أو بدون) التعويض</li> <li>تغير عملية؛ تحديد نصيب من السوق</li> <li>تحديد مؤامرات للثغرات في سياسات المساءلة وتحديد نصيب الملكية المحلية</li> <li>تحديد نوع التكنولوجيا المتوفرة</li> <li>تغير تحديد من حرية التصرف؛ تغير بالية (الانفتاح، الفوائد، إغادة، تحديد رأس المال)؛</li> <li>تغير على الأفراد، تغير على السلع،</li> <li>تغير إغنايات، أو إغادة وإغنايات من طرف واحد</li> <li>التغير؛ العرب، الجبارك</li> <li>تغير الأعمال أو الأفراد، أو كلاهما</li> <li>جوانب التعويض أو الضرر أو الحرب</li> </ul>

Source : Stefan H. Robock, " Political Risk : Identification and Assessment," Columbia J. of World Business (July-August, 1971), p.8.

جدول (٣-٧)  
درجة الاهتمام السياسى طبقاً لنوع الصناعة

مستوى الاهتمام السياسى	القطاع الصناعى
مرتفع	<p>(١) الدفاع : الصناعات التى تنتج مواد حيوية واستراتيجية للدفاع.</p> <p>(٢) البنية الأساسية : الصناعات التى توفر خدمات حيوية لتشغيل الاقتصاد القومى، مثل الاتصالات، النقل، المرافق العامة الأخرى، البنوك.</p> <p>(٣) الاستراتيجية : الصناعات التى تستغل الموارد الطبيعية للدولة المضيفة مثل البترول، المعادن، الفحم.</p> <p>(٤) الصناعات الأولية : الصناعات التى توفر العناصر الأساسية لعملية التصنيع، مثل الحديد والصلب.</p> <p>(٥) الصناعات القومية : الصناعات التى لها دلالة خاصة للفخر القومى مثل الموده فى فرنسا</p> <p>(٦) الصناعات الثانوية : الصناعات الإنتاجية التى تنتج السلع للاستهلاك المحلى، ومن المحتمل القيام بتصديرها.</p> <p>(٧) الخدمات : الصناعات التى توفر الخدمات للمجتمع والتى تعتبر غير أساسية</p>
منخفض	

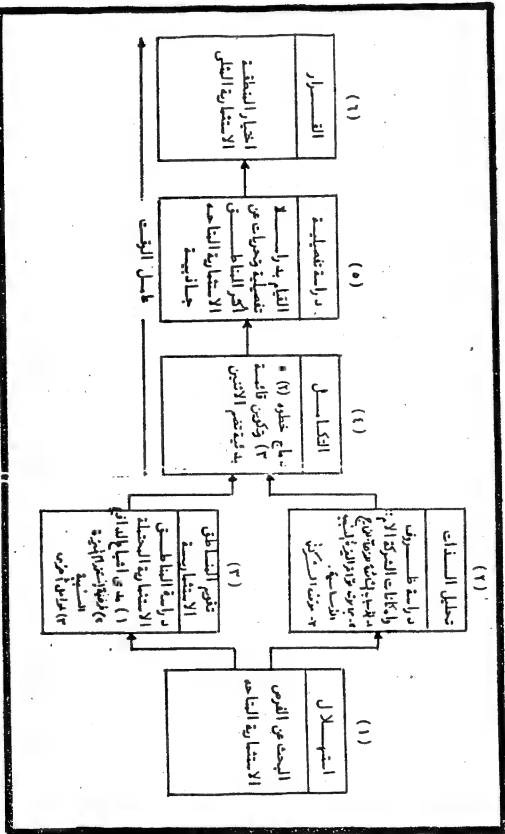
Source: Derck F. Chanon & Michael Jallend: Multinational Strategic Planning (London: The Macmillan Press Ltd., 1979), p. 237.



[illegible]

[illegible]

مراحل اتخاذ قرار الاستثمار الأجنبي المباشر ( ٢-٣-١ )



Source : Hags, " An Introspective Structure For Foreign Investment Decision, " Op.Cit., p. 62



**الباب الرابع**  
**السلوك الاستثماري العام**  
**للشركات متعددة الجنسية**  
**في الدول النامية المضيفة**  
**كدالة لاستراتيجية الاستثمار**  
**في الشركة متعددة الجنسيات**

- الفصل الأول : ميل الشركات متعددة الجنسية إلى التركيز في الصناعات ذات التكنولوجيا المرتفعة
- الفصل الثاني : ميل الشركات متعددة الجنسية إلى التوسع في استثماراتها خارج دولها الأم
- الفصل الثالث : ميل الشركات متعددة الجنسية إلى الاعتماد أساساً في تمويل فروعها على التمويل من خارج الدولة الأم.
- الفصل الرابع : ميل الشركات متعددة الجنسية للتنوع
- الفصل الخامس : ميل الشركات متعددة الجنسية للتغلغل في الصناعات التحويلية
- الفصل السادس : ميل الشركات متعددة الجنسية للاستثمار في قطاع الخدمات في الدول المضيفة.
- الفصل السابع : ميل الشركات متعددة الجنسية لتوظيف المديرين المحليين في فروعها في الدول المضيفة، وإلى إعطائهم أجوراً مرتفعة.



#### مقدمة :

يشكل السلوك الاستثمارى للشركات متعددة الجنسية نمطاً معيناً يتكون ويتصف بمجموعة من السمات السلوكية. التى تشكل فى نفس الوقت النموذج العام لسلوك هذه الشركات الذى تنتهجه عند قيامها بالاستثمار فى الدول النامية المضيفة. ويعد هذا النمط السلوكى دالة لاستراتيجية الاستثمار فى هذه الشركات. كما أنه فى نفس الوقت يعتبر الشكل الخارجى للسلوك الذى يفسر دوافع هذه الشركات ويؤكد وجودها.

ومن دراسة هذا السلوك الاستثمارى العام يمكن تحديد مدى مساهمة هذه الشركات فى تمويل التنمية فى الدول النامية المضيفة، ومدى فاعلية هذه المساهمة، وذلك من واقع سلوكها الفعلى، كما تمكن هذه الدراسة من تحديد النموذج السلوكى العام لهذه الشركات حتى تتعرف عليه الدول النامية المضيفة - أو التى فى سبيلها إلى ذلك - حتى تستطيع أن تتعامل مع هذه الشركات، وأن تتوقع ما سوف يكون عليه سلوك هذه الشركات مستقبلاً، وبالتالي تحديد ما هو مناسب لها فى مرحلة التفاوض مع هذه الشركات .





الفصل الأول  
ميل الشركات متعددة الجنسية  
إلى التركيز في الصناعات ذات  
التكنولوجيا المرتفعة



تميل الشركات م.ج. إلى التركيز داخل الصناعات ذات التكنولوجيا المتقدمة. أو بمعنى آخر الصناعات كثيفة البحوث والتطوير R & D وتلعب الإمكانيات المالية الهائلة داخل هذه الصناعات، والبحوث والتطوير، والعمالة الماهرة، والعديد من العوامل الأخرى، دوراً هاماً وأساسياً في إنتاجية هذه الشركات (١). وعلاوة على هذا الوضع المتميز لهذه الشركات داخل هذه الصناعات، فإنها أيضاً تحقق معدل نمو متزايد في التواجد والتركز فيها. (٢) ويمكن بيان درجة اهتمام الشركات م.ج. بالتركز في هذه الصناعات عن طريق مؤشرين هما :

أولاً - مقارنة أوجه الإنفاق في الشركات الأمريكية الوطنية متوسطة الحجم، والشركات الأمريكية م.ج. متوسطة الحجم :

يقصد بذلك جملة ما تنفقه الشركات الأمريكية المحلية متوسطة الحجم على أوجه النشاط المختلفة، بالمقارنة بما تنفقه الشركات الأمريكية م.ج. المتوسطة الحجم، ويعكس حجم الإنفاق هذا، مدى اهتمام الشركة بتحقيق مركزاً رائداً داخل الصناعة التي تنتمي إليها، أو تحقيق مركزاً احتكاريًا يكفل لها التميز داخل السوق الذي تعمل به، كما يعكس مدى التركيز على التكنولوجيا المتطورة باعتبارها أحد الدعائم التي تؤكد هذا المركز الاحتكاري، وبالرجوع إلى جدول (٣-١-٥) يمكن إجراء هذه المقارنة، والتي يتضح منها:

(1) Peter J. Bukly and Mark Casson: The Future of the Multinational Enterprise (London: The Macmillan Press, Ltd., 1976), p. 15.

(٢) لمزيد من التفصيل انظر :

Sethi & Holton, Op.Cit., p. 3; U.N., Multinational Corporations in World Development, Op.Cit., p. 6.

(١) يعادل حجم الإنفاق الكلى فى الشركات الأمريكية متوسطة الحجم من جملة الإنفاق على الأوجه المختلفة للنشاط ١٢,٥ ٪، بينما يخص الشركات الأمريكية م.ج. المتوسطة الحجم ٨٧,٥ ٪، ويعكس هذا مدى القدرات المالية الهائلة لدى الشركات م.ج.

(٢) تنفق الشركات المحلية ما يعادل ٣٦,٢ ٪ من جملة إنفاقها على النشاط الإنتاجى، بينما تنفق الشركات م.ج. ٢٨ ٪. ويعكس هذا اهتمام الشركات المحلية بالنشاط الإنتاجى لكسب السوق المحلية ما يعادل ٣١,٦ ٪ من جملة إنفاقها على النشاط التسويقى، بينما ٢٧,٥٠ ٪. ويعكس هذا مدى تركيز الشركات المحلية على استخدام وكسب المزيد من السوق ومواجهة المنافسة.

وتنفق الشركات ما يعادل ٣١,٨ ٪ من جملة إنفاقها على البحوث والتطوير بينما تنفق الشركات م.ج. ٤٤,٤ ٪. ويعكس هذا مدى اهتمام الشركات م.ج. بالبحوث والتطوير مما يعطيها نوع من التفوق النسبى على الشركات الأخرى المنافسة، كما عمل هذا النشاط كمعائق لدخول الشركات الأخرى للمنافسة فى هذا المجال.

سابق، مدى تفوق الشركات الأمريكية م.ج. المتوسطة، فى جميع أوجه نشاط الشركات الأمريكية المحلية متوسطة الحجم، وذلك يؤكد الامكانات الهائلة والأنشطة المتنوعة.

جدول ( ٣-١-٥ )  
المطابقة بين أوجه الاتفاق في الشركات المحلية الأممية وشركات المنطقة "ج" وشركة الحجم  
( القيمة بالدين دولار )

الشركة		الشركات متعددة الجنسية		الشركات المحلية		أوجه الاتفاق
%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	
( ٢ )	( ١ )	( ٢ )	( ١ )	( ٢ )	( ١ )	
% ١٠٠	٤٧٣	% ١٠٠	٤٤٩	% ١٠٠	٣١٨	نشاط البحث والتطوير
% ١٠٠	٢٨,١	% ١٠٠	٢٧,٥	% ١٠٠	٣١,٩	النشاطات التسويقية
% ١٠٠	٣٢٠	% ١٠٠	٢٨٠	% ١٠٠	٣٦,٢	نشاط الانتاج
% ١٠٠	١١٠٣	% ١٠٠	١١٥	% ١٠٠	١٣٨	المجملة

المصدر : إعداد الباحث من واقع الجدول الموجود في :

تبادل توريد محلي " العلاقات التنظيمية بين الشركات متعددة القومية ووحدة أعمالها المحلية في مصر " دراسة تحليلية - بحث  
الطريق على قطاع المناقصات الدولية " رسالة ماجستير غير منشورة : كلية التجارة - جامعة الإسكندرية ١٩٨١ هـ  
مصر " المنقول من :

Delegation A l'Etude du Territoire et a l'action Regionale, Les Firmes  
Multinationales ( Paris : La Documentation Française, 1975 ) , pp. 77

بدون تاريخ .

ثانياً - مقارنة توزيع فروع الشركات م.ج. على الصناعات ذات التكنولوجيا المتقدمة والصناعات الأخرى :

بالنظر إلى جدول (٦-١-٣) والذي فيه تتم المقارنة بين عدد الفروع التابعة للشركات م.ج، وفقاً لتقسيم الصناعات، إلى صناعات ذات تكنولوجيا متقدمة، والصناعات الأخرى في عام ١٩٧١، لبعض دول اقتصاديات السوق المتقدمة. وإجمالاً نجد أن أقل نسبة لتوزيع الفروع التابعة لهذه الدول على الصناعات ذات التكنولوجيا المتقدمة بلغت ٧٥٠٪، مما يؤكد أهمية التركيز على مثل هذه النوعيات من الصناعات.

ويرى الباحث، أن هذا التركيز داخل الصناعات ذات التكنولوجيا المتقدمة، وهذا الإنفاق الهائل عليها، له ما يبرره، ولا بد أن ينعكس كل هذا في النهاية على ربحية هذه الشركات بالزيادة. وهناك العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الابتكارات داخل الصناعة والربحية، وأكدت أن الشركات المبتكرة والتي تطبق ابتكاراتها في صناعة معينة، تستطيع أن تحقق ما لا يحققه سواها من الشركات، من مركز متميز لمنتجاتها وبالتالي زيادة الطلب عليها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة أرباح هذه الشركات.

جدول (٣-١-٦)

نسبة (١) توزيع الفروع الأجنبية على مجموعات الصناعات في بعض الدول المختارة في عام ١٩٧١، وذلك وفقاً لتقسيم الصناعات ذات تكنولوجيا متقدمة وأخرى

الصناعة	الدولة (٢)	ألمانيا الغربية	هولندا	U.S (٣)	سويسرا	فرنسا	بلجيكا لوكسمبرج	U.K	اليابان	كندا
الصناعات ذات التكنولوجيا المتقدمة										
الآلات الدقيقة	٣,٣	٢,٩	٢,٠	١,٦	١,١	١,٦	١,٦	٠,٦	٠,٢	٠,٠
معدن النقل	٥,٧	٠,٢	٦,٠	٠,٥	٨,٥	٠,٨	٤,٧	٨,٤	١,٦	١,٦
السلع غير الكهربائية	١٢,٠	٥,٦	١٤,٠	١٨,٠	٧,٤	٩,٥	٨,١	١٤,٠	٤١,٠	٤١,٠
السلع الكهربائية	١٨,٠	٣٤,٠	٩,٦	١٢,٠	٩,٦	٩,١	١١,٠	١٧,٠	٧,٤	٧,٤
الكيمائيات	٤٦,٠	٣٢,٠	٢٩,٠	٣٥,٠	٢٤,٠	٢٥,٠	٢١,٠	٨,٠	٠,٠	٠,٠
المطاط	٢,١	٠,٢	٣,٠	٠,٨	٣,٥	٠,٠	٢,٤	٢,٧	٠,٠	٠,٠
البترولية	١,٢	١٠,٠	٥,٥	٠,٣	٩,٦	٦,٣	٢,٤	٠,٢	٠,٠	٠,٠
إجمالي	٨٨,٢	٨٤,٩	٦٩,١	٦٨,٢	٦٣,٧	٥٢,٣	٥١,٢	٥٠,٥	٥٠,٠	٥٠,٠
الصناعات الأخرى :										
الأغذية	٠,٣	٠,٥	١٤,٠	٢١,٠	٠,٥	٣,٠	٢٥,٠	٥,٣	١٨,٠	١٨,٠
المعادن الأولية	٦,٦	١,٧	٣,٠	٣,٥	١١,٠	١٥,٠	٨,٤	٩,٤	١٨,٠	١٨,٠
الغزل والنسيج	١,١	٣,٢	٢,٧	٥,٦	٢,١	٦,٧	٤,١	٢٨,٠	٠,٠	٠,٠
الخشب والورق والآلات	١,٨	٠,٧	٥,٣	٠,٨	١,٣	٧,١	٥,٦	٢,٥	٧,٤	٧,٤
أخرى	٢,٤	٨,٠	٦,٢	١,١	٢١,٠	١٧,٠	٥,٢	٤,١	٥,٩	٥,٩
إجمالي	١٢,٢	١٤,١	٣١,٢	٣١,٥	٣٥,٩	٤٧,٨	٤٨,٣	٤٩,٣	٤٩,٣	٤٩,٣
النسبة الكلية	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
جملة عدد الفروع	٦٦٦	٤١٠	-	٣٧١	٣٧٦	٢٥٣	٢١٦٠	٤٣٨	١٨٨	١٨٨

Source: J.W. Vaupel and J.P. Curhan: The World's Multinational Enterprises (N.Y.: Harvard Univ.Press, 1974), Tables 8-1, 8, 21-1.

(١) المجموع الكلي للنسب داخل كل عمود أحياناً لا يساوي ١٠٠٪ وذلك بسبب التقريب.

(٢) تم ترتيب الدول من اليمين إلى الشمال طبقاً لنسبة الفروع الأجنبية المتمركزة في الصناعة وذلك وفقاً لدرجة كثافة البحوث.

(٣) لا يوجد جملة عدد الفروع.

ومن زاوية الدول النامية، تقوم نتيجة احتياجها للتكنولوجيا المتقدمة والتي تحتكرها الشركات متعددة الجنسية والتي تختار توطئتها في المركز الرئيس، بدفع مقابل الحصول على هذه التكنولوجيا في شكل إتاوات وهذه الإتاوات التي تدفعها الدول النامية هي إتاوات في اتجاه واحد، إلى الدول الأم التي يتبعها الفروع الموجودة في هذه الدول، أو نتيجة الحصول على حق استخدام هذه الابتكارات، أو تأجيرها حيث أن هذه الدول ليس لديها تكنولوجيا متقدمة تباعها للدول الأم، أو تنشئ فروعاً في هذه الدول المتقدمة وتبيع لها التكنولوجيا. وبالنظر إلى جدول (٣-١-٧) الخاص بالإتاوات التي دفعتها بعض الدول النامية في مقابل حصولها على المعرفة الفنية لسنوات مختارة، نجد أن هذه الإتاوات تعادل ٢,٩٪ من صادرات سريلانكا وتصل إلى ١٥,٩٪ من صادرات المكسيك. بما يساوي ٩,٣ مليون دولار إلى ٢٠٠ مليون دولار. وهذه الأرقام رغم عدم حداثة وقلة المتاح منها عن الدول النامية، إلا أنها توضح حجم ما تدفعه هذه الدول المضيفة إلى الدول الأم في مقابل حصولها على التكنولوجيا المطلوبة، ومدى ما يمثل هذا من عبء على موازين مدفوعات هذه الدول النامية، واستنزاف لحصيلتها من العملات الصعبة، والعكس صحيح بالنسبة للدولة الأم.



جدول (١-٣-٧)

الإتاوات التي دفعتها بعض الدول النامية في مقابل حصولها على المعرفة الفنية، ونسبتها للناج القومي لهذه الدول والصادرات في سنوات مختارة.

الدولة	السنة	الإتاوات المدفوعة (بالمليون دولار)	نسبة الإتاوات المدفوعة إلى الناج القومي الإجمالي	نسبة الإتاوات المدفوعة إلى الصادرات
الأرجنتين	١٩٦٩	١٢٧,٧	٠,٧٢	٧,٩
البرازيل	١٩٦٨-٦٦	٥٩,٦	٠,٢٦	٣,٤
كولومبيا	١٩٦٦	٢٦,٧	٠,٥٠	٥,٩
المكسيك	١٩٦٨	٢٠٠,٠	٠,٧٦	١٥,٩
نيجيريا	١٩٦٥	٣٣,٨	٠,٧٨	٤,٢
سريلانكا	١٩٧٠	٩,٣	٠,٥١	٢,٩
الجملة	---	٤٥٧,١	٢٠,٦٨	٢٧,٣

Source: U.N., «Multinational Corporation in World Development», Op.Cit., p. 190, Table 40.

ويرى الباحث أن هذا التوطن للبحوث والابتكار في الدولة الأم بشكل أساسي، مع السماح في بعض الأحيان بنسبة بسيطة منه أن تتم في الخارج، هو لخلق الميزة الاحتكارية في مجال التكنولوجيا التي سبق ونادى بها منهج نظريات هيكل التنظيم الصناعي، كأحد سمات السلوك الاحتكاري، وأيضاً من الممكن أن يصدق ما قاله «فرنون» في نظرية دورة المنتج من توطن المنتج الحديث في الوطن الأم ثم ينتقل تدريجياً إلى الخارج في آخر مراحل (التنميط). كما تجدر الإشارة إلى أن التكنولوجيا التي تقدمها الشركات م.ج. إلى الدول المضيفة، أو الرغبة في الحصول على هذه التكنولوجيا، ليست كلها نوع واحد، بل أنواع متعددة. فبينما نجد أن التكنولوجيا التي تقدمها

الشركات الأمريكية م.ج. هي تكنولوجيا هدفها توفير في استخدام الأيدي العاملة، نجد أن التكنولوجيا المقدمة بواسطة الشركات م.ج. الأخرى، سواء أكانت تابعة للمملكة المتحدة، وبقية دول أوروبا، واليابان، هدفها توفير في استخدام المواد الخام. ويمكن بيان ذلك تفصيلاً في جدول (٣-١-٨).

ويرى الباحث أن مثل هذا الأمر يهم الدول النامية المضيفة إلى حد بعيد، حيث ينبغي عليها أن تفرق بين متطلبات مراحل التنمية التي تمر بها، وأن تحدد ما يتلاءم معها من تكنولوجيا، وما يتلاءم عموماً مع ظروفها المحلية المحيطة، فلا مجال لطلب تكنولوجيا لا تستخدم أو تكنولوجيا يبذل فيها جهداً كبيراً لتطويرها، أو تكنولوجيا لا يمكن استخدامها بفعالية.

كما يلاحظ أن معظم الابتكارات في مجال التكنولوجيا لم تأت من الشركات م.ج. العملاقة بل أتت من الشركات م.ج. الأصغر، أو ذات الموارد الأقل، فطبقاً للدراسة التي أجرتها جامعة هارفارد على الشركات م.ج. وجد مايلي: (١)

(١) أن عدد الابتكارات المقدمة من الولايات المتحدة الأمريكية منذ عام ١٩٤٥ إلى عام ١٩٧٤ هي، ٧٠٣ ابتكاراً، منها ١٣٣ ابتكاراً قامت به الشركات م.ج. العملاقة، والباقي هو ٥٧٠ ابتكاراً قامت به الشركات م.ج. المتوسطة والصغيرة.

(٢) كما بلغت هذه الابتكارات المقدمة في أوروبا منذ عام ١٩٤٥ وحتى عام ١٩٧٤ هو ٤٩٢ ابتكاراً، منها ١٠٧ ابتكاراً قامت به الشركات م.ج. العملاقة، أما الباقي وهو ٣٨٥ ابتكاراً قامت به الشركات م.ج. المتوسطة والصغيرة.

(1) Vernon: Storm Over the Multinationals, Op.Cit., p. 43.

وسواء أكانت الابتكارات قد تمت بواسطة الشركات م.ج. العملاقة والمتوسطة أو الصغيرة، فإن هذه الشركات تسيطر على التكنولوجيا، وتملك الإمكانات لتقديم المزيد من الابتكارات، ولجعل هذه الابتكارات قابلة للتطبيق، ولخلق الطلب المستمر والمتزايد على هذه التكنولوجيا في جميع أنحاء العالم.

جدول (٢-١-٨)

الابتكارات الرئيسية المقدمة في كل من الولايات المتحدة، المملكة المتحدة البريطانية، أوروبا اليابان في الفترة من ٤٥ - ١٩٧٤ مصنفة طبقاً للغرض الذي قدمت من أجله

نوع وغرض الابتكار		الولايات المتحدة الأمريكية		المملكة المتحدة البريطانية		أوروبا		اليابان	
		العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪
ابتكارات خاصة لعمليات الإنتاج									
التوفير في المواد الخام		١٨,٨	٥٨	١٨,٨	٥٨	١٨,٨	٥٨	١٨,٨	٥٨
التوفير في العمالة		٦١,١	١٨٩	٦١,١	١٨٩	٦١,١	١٨٩	٦١,١	١٨٩
التوفير في رأس المال		١٨,٨	٥٨	١٨,٨	٥٨	١٨,٨	٥٨	١٨,٨	٥٨
توفير متعدد الجوانب		١,٣	٤	١,٣	٤	١,٣	٤	١,٣	٤
الجملة		٣٠٩	٧١٠٠	٣٠٩	٧١٠٠	٣٠٩	٧١٠٠	٣٠٩	٧١٠٠
ابتكارات خاصة بالمنتج:									
التوفير في المواد الخام		١١٧	٢٢,٦	١١٧	٢٢,٦	١١٧	٢٢,٦	١١٧	٢٢,٦
التوفير في العمالة		١٩٢	٢٧,٥	١٩٢	٢٧,٥	١٩٢	٢٧,٥	١٩٢	٢٧,٥
وظيفة جديدة		١٠٦	٢٠,٥	١٠٦	٢٠,٥	١٠٦	٢٠,٥	١٠٦	٢٠,٥
أخرى		١٥٢	٢٩,٤	١٥٢	٢٩,٤	١٥٢	٢٩,٤	١٥٢	٢٩,٤
الجملة		٥١٧	٧١٠٠	٥١٧	٧١٠٠	٥١٧	٧١٠٠	٥١٧	٧١٠٠

Source : W.H. Dovidoon, «Patterns of Factor-Saving Innovation in the Industrialized World,» European Economic Review, Vol. 8, No. 3, (Oct. 1976).

نقلا عن :

R. Vernon, Op.Cit., p. 42.



الفصل الثانی  
اتجاه الشركات متعددة الجنسيه  
إلى التوسع في استثماراتها  
خارج دولها الأم



يقصد بذلك أنه كسمة سلوكية عامة، فإن الشركات م.ج. تميل إلى التوسع في حجم استثماراتها أو عدد فروعها خارج دولها الأم. ويمكن إدراكه من دراسة وتحليل عدة مظاهر منها :

أولاً - النمو في حجم الاستثمار المباشر في الخارج :

في عام ١٩٧٦ إلى ٢٨٧,٢ بليون دولار، بعد أن كان ١٠٥,٣ بليون دولار في عام ١٩٦٧ بنسبة زيادة مقدارها ١٧٢,٧٪ خلال عشرة سنوات تقريباً<sup>(١)</sup>. ويمكن استنتاج ما يلي من هذا النمو :

(١) وجود دافع لدى الشركات م.ج. على القيام بالاستثمار المباشر في الخارج، «دافع».

(٢) وجود المناخ الاستثماري المناسب في الدول المضيفة، «حافز».

ثانياً - الزيادة في عدد الفروع التابعة للشركات م.ج. والمنشأة حديثاً :

بالرجوع إلى جدول (٩-١-٣) والرسم البياني (١-١-٣)، الخاص بالمتوسط السنوي لعدد الفروع المنشأة حديثاً لأربعة مجموعات من الشركات الأم هي، الأمريكية، البريطانية، الأوربية، اليابانية، يمكن بيان الآتي :

(١) الزيادة المضطردة في الاتجاه العام للمتوسط السنوي لكل المجموعات الأربع.

(٢) التفوق الواضح للشركات الأمريكية م.ج. في متوسط إنشاء الفروع الجديدة في الفترة من ١٩١٤ - ١٩٧٣.

---

(١) انظر ص

(٣) أصبحت اليابان كمنافس جديد في مجال الشركات م.ج. تمثل خطورة كبيرة على الدول التي كانت لها السيادة التقليدية مثل الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، وذلك منذ بداية الستينات.

(٤) الثبات النسبي في المتوسط السنوي لإنشاء الفروع الجديد، بالنسبة للشركات الأم البريطانية، الأوربية، اليابانية، خلال الفترة التي تلت الحرب العالمية الأولى، بينما زاد هذا المتوسط بالنسبة للشركات الأم الأمريكية حتى وصل عام ١٩٣٨ إلى حوالي ثلاثة أضعاف ما كان موجود في عام ١٩١٨. ويعكس هذا مدى استفادة واستغلال الشركات الأمريكية لآثار الحرب على أوروبا واتجاهها إلى التوسع الكبير في الخارج في كل أوروبا.

(٥) إنطلاق الولايات المتحدة الأمريكية إلى الاستثمار المباشر في الخارج، في الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية، وذلك بشكل لم يسبق له مثيل، لسد احتياجات أوروبا من السلع والخدمات ونقص الأموال. وفي نفس الوقت، استغلال عجز الشركات الأوربية عن القيام بهذا بسبب ما خلفته الحرب من آثار مدمرة عليها. وكانت صورة الزيادة في المتوسط السنوي لإنشاء الفروع بالنسبة لمجموعات الشركات الأم الأربعة، الولايات المتحدة أولاً، ثم يليها المملكة المتحدة، بقية أوروبا، ثم اليابان. وأصبحت اليابان منافس له شأنه منذ بداية السبعينات.

ويرجع هذا التطور في إنشاء الفروع الحديثة التابعة للشركات م.ج. -سواء صعوداً أو هبوطاً - إلى العديد من العوامل، يمكن عرض بعض منها بإيجاز فيما يلي :



(١) زوال ما يسمى بالشبح النفسى للحرب Psychology of War بعد انتهاء الحرب العالمية الأولى، والذي كان قد خلق شعوراً بالخوف من أن هذه الحرب سوف تستمر، وأنها سوف تحدث مرة أخرى - إذا توقفت - وفي أقرب وقت. الأمر الذى دفع العديد من الشركات إلى عدم القيام بالاستثمار المباشر فى الخارج، وفي نفس الوقت دفع الحكومات المحلية فى دول كثيرة على إقامة صناعات من أجل تحقيق الاكتفاء الذاتى. ولكن بعد انتهاء الحرب، سرت حالة من التفاؤل كل العالم، فأقدمت الشركات على البحث عن الفرص الاستثمارية فى الأسواق المختلفة<sup>(١)</sup>.

(٢) استمر الحال هكذا، حتى حدثت أزمة الكساد العالمى فى عام ١٩٢٩، والتي أدت إلى عدم إقبال الشركات على الاستثمار سواء فى الداخل أو فى الخارج، وبالتالي هبط متوسط إنشاء الفروع الحديثة، وفى أحسن الأحوال ظل ثابتاً دون زيادة أو نقصان خلال هذه الفترة (تقريباً منذ عام ١٩٢٩ - ١٩٣٨)<sup>(٢)</sup>.

---

(1) Christopher Tugendhat: The Multinationals (London: Pelican Library of Business and Management, 1977), p. 38.  
(2) Ibid., p. 40.

وأشكال التنمية الاقتصادية التي تعتمد على خبرة الدول الغربية ونماذج التصنيع بها، أو على النموذج الغربي في النمو والتطور.

( ز ) اتجاه وكالات المعونات الأجنبية بربط توزيعها للمعونة على الدول المختلفة، على أساس مقدار الاستثمار الأجنبي المباشر الموجود بهذه الدول<sup>(١)</sup>.

يضاف إلى ما سبق، أن اندفاع الولايات المتحدة الأمريكية للاستثمار المباشر في أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية، كان ذلك لخلق نوع من التوازن بين استثمارات أوروبا فيها، واستثماراتها في أوروبا. فإلى عام ١٩٥٦ كانت الشركات الأوروبية تملك في الولايات المتحدة الأمريكية أكثر مما تملك الشركات الأمريكية في أوروبا، وفي عام ١٩٥٧ انطلقت الولايات المتحدة لتجعل هذا التوازن لصالحها، ونجحت في هذا، وإلى يومنا هذا. (٢) ولقد ساعد على هذا أيضاً عدة أمور منها : (٣)

(١) عوامل تكنولوجية : يتمثل هذا في التطورات السريعة في الاتصالات والنقل، فالمسافات أصبحت قصيرة في بعدها الزمني، وأصبح من السهل تحريك الأفكار والمنتجات عبر الحدود القومية.

(٢) عوامل اقتصادية : تتعلق بالدافع على العمل بالخارج، كما سبق بيانه في دراسة الدافعية وازدياد الخبرة نتيجة الممارسة.

- (1) Endle J. Kolde: International Business Enterprise (Englewood Cliffs; N.J: Prentice-Hall, Inc., 1968), p. 232.
- (2) Tugendhat, Loc.Cit.
- (3) Charles J. Woelfel, «Understanding the Multinationals», The International Journal of Accounting, Vol. 11, No. 2 (Spring, 1971), p. 133; George W. Ball (ed.) Global Companies; The Political Economy of World Business (Englewood Cliffs; N.J. : Prentice-Hall, Inc.

(٣) عوامل سياسية ، ومنها الاستقرار السياسى - بالذات فى أوربا - وهذا يفسر جزئياً اتجاه الاستثمار الأجنبى المباشر إليها.

ومن زاوية أخرى، نجد أن هناك ارتباطاً بين مستوى الدخل فى الدول النامية المضيفة وبين حجم الاستثمار الأجنبى المباشر المتجه إلى هذه الدول. وبالرجوع إلى جدول (٣-١-١٠)، يلاحظ ما يلى :

(١) حصول الدول الأعلى دخلاً على النصيب الأكبر من الاستثمار الأجنبى المباشر، أى أن، الدول التى تملك رأسمال أكثر تحصل على نصيب أكبر من الاستثمار الأجنبى المباشر، والسبب وراء هذا هو زيادة القوة الشرائية فى هذه الدول، وهذا يؤدى إلى زيادة الطلب الفعال على منتجات الشركات م.ج. وبالذات السلع الترفيهية، وبالتالي لا تبذل هذه الشركات جهداً كبيراً فى تطويع التكنولوجيا المنقولة إلى هذه الدول، ولا فى الترويج لمنتجاتها.

(٢) حصول الدول الأقل دخلاً (الأكثر فقراً) على النصيب الأصغر من الاستثمار الأجنبى المباشر. وتفسير هذا النقص عكس ما ذكر سابقاً فى بند (١).

وعلى هذا فإن رأس المال الأجنبى المباشر يسعى لتحقيق هدفه فى الحصول على أكبر ربح ممكن بغض النظر عن مدى احتياج الدول النامية المضيفة إليه.

---

(1) ILO, «Multinational Enterprises and Social Policy», Op.Cit., p. 13.

الخطوط ١-٢-٣  
التي تلتها خطية طلبة الجمعية التوراتية في الفترة من ١٩٢٥-١٩١٤

[illegible]

السر: السداد القوي في السداد

جدول (١-٢-١٠)

العلاقة من الدخول في الدول المضيفة وحجم الاستثمار الأجنبي المباشر، موزعاً طبقاً لمجموعات الدخل في الدول النامية عام ١٩٧٥

بيانات	النتائج القومية الإجمالية		حجم الاستثمار الأجنبي المباشر عام ١٩٧٥		الاستثمار الأجنبي المباشر كسبة من الناتج القومي الإجمالي
	بلايين الدولارات	ل	بلايين الدولارات	ل	ل
توزيع الدول وفقاً لنصيب الفرد من الدخل القومي في عام ١٩٧٥ :					
من ١٠٠٠ دولار فأكثر	٢٣٥,٤	٢٦,٦	٢٢,٣	٤٩,٦	٢٩,٥
من ٥٠٠ دولار إلى ١٧٩ دولار	١٠٧,٣	١٧,٢	١٠,٤	٢٢,١	٢٩,٧
من ٢٠٠ دولار إلى ٤٩٩ دولار	٨٥,٦	١٣,٧	٥,٨	١٢,٩	٢٦,٨
أقل من ٢٠٠ دولار	١٩٧,٠	٢١,٥	٦,٥	١٤,٤	٢٢,٢
المجملة	٦٢٥,٣	٢١٠,٠	٤٥,٠	٢١٠,٠	-

Source : U.N., Transnational Corporations in World Development; A Re-Examination, Op.Cit., p. 56

جدول (٢-١-١١)

الاختراعات الرئيسية المقدمة في كل من الولايات المتحدة، المملكة المتحدة البريطانية، أوروبا اليابان  
في الفترة من ٤٥ - ١٩٧٤ مصنفة طبقاً للغرض الذي قدمت من أجله

١٩٧١		١٩٦٩		١٩٦٧		١٩٦٥		الفروع في
القيمة	ل	القيمة	ل	القيمة	ل	القيمة	ل	
٢٠,٨	٢٩٥٦	٢١,٦	٢٢٣١	٤٠,١	٢٢٣٣	٢٤,٨	١٨٤٧	كندا
١٢,١	١٧٢٥	١٧,٢	١٨٥٧	١٣,٨	١٢٨٢	١٤,٤	١٠٧٣	أمريكا اللاتينية
٣٧,٧	٥٣٥٦	٣٤,٧	٣٧٣٨	٣٩,٢	٣٦٣١	٣٥,٥	٢٦٤٠	أوروبا الغربية
(٢٢,٢)	(٣١٥٠)	(١٩,١)	(٢٠٦٤)	(٢٢,٩)	(٢١٢٣)	(١٩,١)	(١٤١٨)	منها : السوق الأوروبية المشتركة
٥,٠	٧٠٤	٤,٢	٤٥٧	٣,٦	٣٣٦	—	٠٠	اليابان
٢٤,٤	٣٤٥٩	٢٢,٣	٢٤٠٥	١٩,٣	١٧٨٧	٢٥,٣	١٨٨٠	بقية دول العالم
٧١٠٠	١٤٢٠٠	٧١٠٠	١٠٧٨٧	٧١٠٠	٩٢٦٨	٧١٠٠	٧٤٠٠	الجملة

المصدر : إعداد الباحث من واقع الأرقام المنشورة في :

Ho, Op.Cit., pp. 7, 9.

ثالثاً - الزيادة فى المصروفات الرأسمالية التى تنفقها الشركات متعددة الجنسية فى الخارج :

تعتبر مقياس آخر لإقبال الشركات متعددة الجنسية على الاستثمار فى الخارج، ولنمو هذه الشركات فى الخارج، هو مقدار ما تنفقه هذه الشركات من مصروفات رأسمالية على فروعها فى الخارج، وبالرجوع إلى جدول (١١-١-٣) نجد أنه بشكل عام تنجته هذه المصروفات إلى الزيادة، فمن ٧٧٤٠ مليون دولار فى عام ١٩٦٥، إلى ١٤٢٠٠ مليون دولار فى عام ١٩٧١، أى أن هذه المصروفات قد تضاعفت تقريباً خلال هذه المدة. وتستحوذ ألمانيا الغربية على أكبر نسبة من هذه المصروفات بشكل عام، ولها حوالى الثلث، ويليهما كندا وذلك للوضع التاريخى لها وما تمثله من أهمية بالنسبة للاستثمار الأمريكى المباشر.

عموماً فإن الشركات متعددة الجنسية كسمة سلوكية تميل إلى الاتجاه إلى الصناعات التى تحتاج إلى تكاليف إنشاء مرتفعة<sup>(١)</sup>، وذلك بسبب الموارد المالية الهائلة التى تملكها، والتى لا تتوافر للشركات الأصغر، أو حتى بعض الدول المضيفة، وبالتالي يعتبر هذا ميزة نسبية لها فى مواجهة الشركات المنافسة، وتستخدمها هذه الشركات كقيد على دخول الشركات الأصغر إلى هذه المجالات فتزداد بذلك سيطرة هذه الشركات على هذه الصناعات يقوى مركزها الاقتصادى.

ومن بين البيانات المتاحة عن الولايات المتحدة الأمريكية، نجد أنه فيما بين سنة ١٩٦٥ - ١٩٧١ كان لنصيب صناعة الكيماويات والآلات ومعدات النقل حوالى ٦٢٪ من الإنفاق الرأسمالى الذى أنفقته فروع

الشركات متعددة الجنسية الأمريكية وذلك فى عام ١٩٦٥، أما فى عام ١٩٧١ فكانت ٦٥٪، ولقد زاد المنفق على الآلات أكثر من النصف، والكيمياويات زادت بنسبة ٥٢٪، ومعدات النقل بأقل من ١٥٪<sup>(١)</sup>.

وعليه يرى الباحث أن هذه الشركات لها نمط سلوكى عام هو اتجاهها إلى التوسع فى الخارج ويؤكد هذا، زيادة حجم الاستثمار الأجنبى المباشر، زيادة عدد الفروع المنشأة فى الخارج والتابعة للشركات متعددة الجنسية، وزيادة المصروفات الرأسمالية التى تنفقها الشركات متعددة الجنسية على فروعها فى الخارج.

---

(1) Survey of Current Business, Washington, D.C., U.S. Department of Commerce (March 1969), p. 15; and (Sep. 1971), p. 29.







### الفصل الثالث

اتجاه الشركات متعددة الجنسية  
إلى الاعتماد أساساً في تمويل فروعها  
على التمويل من خارج دولها الأمر



يقصد بذلك، أنه كسمة سلوكية عامة، فإن الشركات م.ج. تميل إلى إمداد فروعها في الدول المضيفة باحتياجاتها المالية من مصادر خارج الدولة الأم. بمعنى، أن هذه الشركات تميل إلى الاعتماد على المصادر المحلية في الدول المضيفة - سواء في شكل حق ملكية أو مديونية - وعلى المصادر المتاحة في الأسواق المالية العالمية - سواء في شكل حق ملكية أو مديونية، أو على التمويل المتاح من دولة ثالثة، أو عن طريق القروض من الشركات الأخوات. وهذا يعني أيضاً أن الشركات م.ج. تميل كسمة سلوكية عامة إلى عدم إحضار حجم كبير من الأموال للاستثمار في فروعها في الدولة المضيفة. ويمكن معرفة هذا، عن طريق دراسة وتحليل هيكل تمويل فروع الشركات م.ج. العاملة في الدول المضيفة أى عن طريق دراسة وتحليل النسبة بين الأموال المملوكة والأموال المقترضة في هذه الفروع. وعلى الرغم من تملك الشركات م.ج. للموارد المالية الهائلة - وهي إحدى المزايا الاحتكارية المتوفرة لها، بالإضافة إلى سيطرتها على المؤسسات والهيئات المالية، سواء في دولها أو عالمياً، وبالذات البنوك التي تنشئها بنفسها أو تساهم فيها وتسيطر عليها، والمنتشرة حول العالم. والتي تكون بها مع شركاتها الأخرى المتنوعة ما يسمى «الكونسورتيوم» والتي بواسطته تحكم قبضتها وتنشر سيطرتها على العديد من مجالات النشاط الاقتصادي في العالم. إلا أن الشركات م.ج. تفضل الاستراتيجية السابقة، وهي الاعتماد أساساً على تمويل احتياجات فروعها من خارج دولها الأم<sup>(١)</sup>.

(١) لمزيد من التفصيل انظر :

R. Hal Mason, et al., : The Economics of International Business (N.Y.: Hohn Wiley & Sons, Inc., 1975), pp. 341-5; Sidney M. Robbins and Robert B. Stobaugh: Money in the Multinational Enterprise; A Study of Financial Policy (London: Longman, 1974), pp. 51-72

وعلى سبيل المثال بالنسبة لهذا «الكونسرنيوم»<sup>(١)</sup>، نجد أن «بنك تشيز مانهاتن» يسيطر على أغلبية الأصول في الشركة (كيميكال نيويورك)، والتي بدورها تمتلك «كيميكال بنك»، وهذا بدوره - وبموجب حق التصويت بأكثرية الأسهم - يسيطر على «مورجان أند كومباني» التي تمتلك «مورجان جارانتى ترست»، الذى يعتبر المساهم الأكبر فى «سيتى كورپوريشن»، التي تملك مصرف «سيتى بنك» ومجموعات تمويلية أخرى مثل

(٤) تستطيع الشركة م.ج. أن تحقق الربح مرتين، من وراء اقتراض فروعها بعضها من بعض، حيث أنها تبيع فى شكل الفائدة المستحقة على القرض، وتبيع بسبب استثمار هذه الأموال فى الفرع المقترض.

أما عن أسباب لجوء هذه الشركات إلى الاعتماد على الدول المضيفة فى تمويل فروعها فهي: (٢)

(١) تخفيض حجم المخاطر التي يتعرض لها الفرع، سواء بسبب التأمين، أو انخفاض قيمة العملة حيث سيكون تسديد القرض بنفس عملة الدولة المضيفة.

(٢) تخفيض حجم الضرائب المستحقة على الفرع من قبل الدول المضيفة، وتحقيق مزيد من الأرباح بسبب المتاجرة على حل الملكية.

(٣) تخفيض حجم تكاليف التمويل فى الفرع، لأنه أحياناً يكون سعر الإقراض فى الدول المضيفة أرخص منه فى الدولة الأم.

(١) «أصابع روكفلر تسيطر على ثغور أمريكا والعالم بشركاتها المصرفية والنفطية»، مجلة اقرأ، العدد ٢٧٣، ٢٢ مايو ١٩٨٠، ص ٢٦ - ٢٧.

(2) Irene W. Meister: «Managing the International Financial Function.» National Industrial Conference Board, Business Policy Study; No. 133, N.Y., 1970, Chap. 4.

(٤) تغطية فشل الفرع في تحقيق أهدافه، وبالتالي يقتصر ويحقق الأرباح التي تضاف إلى أرباحه من نشاطه العادي، ويسود قيمة القرض قبل نهاية السنة المالية، وبالتالي لا يظهر هذا القرض في الحسابات الختامية للفرع.

(٥) التغلب على القيود التي وضعتها الدول المضيفة على استيراد رأس المال مثل اليابان، والتي رحبت بالتكنولوجيا وقيدت دخول رأس المال، لتجنب تفوق الفرع الأجنبي على الشركة المحلية بسبب هذه الموارد. ولكي تستطيع السلطات الحاكمة أن تسيطر على الأسواق المالية والنقدية بها. وبالتالي يصبح الاقتراض المحلي هو المصدر الوحيد.

(٦) إقامة علاقات طيبة مع المؤسسات المالية المحلية والمسؤولين عنها والمساهمين فيها.

وفي دراسة قام بها Hood & Young<sup>(١)</sup> على عينة مكونة من ثلاثين شركة أمريكية في الصناعات المختلفة وفي مناطق مختلفة بهدف معرفة هيكل تمويل الفروع التابعة لهذه الشركات، وذلك في الفترة من عام ١٩٦٦ - ١٩٧٢. والجدول التالي يوضح نتيجة هذه الدراسة.

---

(1) Hood & Young, Op.Cit., pp. 41.

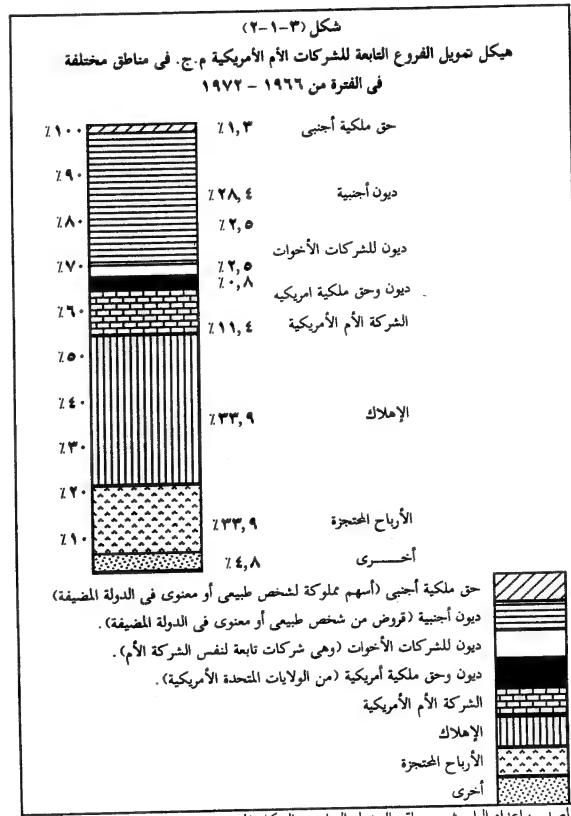
جدول (١-٣-١٢)  
هيكل تمويل الفروع التابعة للشركات الأمريكية م.ج. في الصناعات المختلفة وفي مناطق  
مختلفة في الفترة من ١٩٦٦ - ١٩٧٢

(نسبة مئوية)

	الموارد الخارجية			الموارد الداخلية				
٥	٢٨	٢٣	٥١	٣٥	٩	٤٤	٢١٠٠	التوزيع طبقاً للصناعة :
٣	٣١	٩	٤٠	٣٨	١٩	٥٧	٢١٠٠	الاستخراجية
٧	٤٤	٦	٥٠	٢٣	٢٠	٤٣	٢١٠٠	التحويلية
								الأخرى
٥	٣٤,٣	١٢,٧	٤٧	٣٢	١٦	٤٨	٢١٠٠	كل الصناعات
٩	٢١	٧	٢٨	٣٨	٢٥	٦٣	٢١٠٠	التوزيع طبقاً للمنطقة :
٤	٣٥	١٧	٥٢	٣٤	١٠	٤٤	٢١٠٠	كندا
٤	٣٨	١٦	٥٤	٢٦	١٦	٤٢	٢١٠٠	أوروبا
٢	٣٦	٧	٤٣	٤٢	١٣	٥٥	٢١٠٠	دول متقدمة أخرى
٥	٣١	١٤	٤٥	٢٨	٢٢	٥٠	٢١٠٠	أمريكا اللاتينية
								دول نامية أخرى
٤,٨	٣٢,٢	١٢,٢	٤٤,٤	٣٣,٦	١٧,٢	٥٠,٨	٢١٠٠	كل المناطق
٤,٩	٣٣,٢٥	١٢,٤٥	٤٥,٧	٣٢,٨	١٦,٦	٤٩,٤	٢١٠٠	كل الصناعات

المصدر : إعداد الباحث من واقع الجدول المنشور في :  
Hood & Young, Op.Cit., p. 40





ويمكن بيان نمط هيكل التمويل الشائع في توزيع الشركات الأمريكية  
م.ج. في الدول المختلفة طبقاً لهذه الدراسة في الشكل (٣-١-٢).

يمكن ملاحظة الآتي بالنسبة للمواد الإجمالية التي حصلت عليها  
الفروع التابعة للشركات م.ج. في الفترة من ٦٦ - ١٩٧٢، سواء من  
مصادر تمويل داخلية (أى من داخل الشركة، سواء من المركز الرئيسى، أو  
من الفرع، أو من الفروع الإخوات)، أو من مصادر تمويل خارجية (أى من  
خارج الشركة ككل، وهى إما من داخل الولايات المتحدة الأمريكية، أو من  
مصادر أخرى أجنبية) :

(١) مولت المصادر الداخلية ٤٨٪ من جملة احتياجات هذه الفروع في  
الصناعات المختلفة، بينما مولت المصادر الخارجية ٤٧٪، وكانت المصادر  
الأخرى غير المحددة ٥٪.

(٢) مولت المصادر الداخلية ٥٠,٨٪ من جملة احتياجات هذه الفروع في  
الصناعات المختلفة، بينما مولت المصادر الخارجية ٤٤,٤٪، وكانت  
المصادر الأخرى غير المحددة ٤,٨٪.

(٣) مولت المصادر الداخلية ٤٩,٤٪ من جملة احتياجات هذه الفروع في  
الصناعات المختلفة، بينما مولت المصادر الخارجية ٤٥,٧٪، وكانت  
المصادر الأخرى غير المحددة ٤,٩٪.

ويرى الباحث أن عرض الأمور بهذه الصورة يعتبر مضلل، ولا يظهر  
مدى اعتماد هذه الشركات على تمويل هذه الفروع على الدول المضيفة.  
ويمكن بيان هذا فيما يلى :

١١) تمويل الفروع من الدول المضيفة (يقصد به ما تحصل عليه فروع هذه الشركات من موارد مالية من داخل الدول المضيفة، سواء في شكل موارد ذاتية من داخل الشركة، أو في شكل ديون من الدولة المضيفة أو مساهمات)، وهي كالاتي:

موارد ذاتية من داخل الفرع:		
الإهلاك	233,6	
الأرباح المحتجزة	217,2	
أخرى (مخصصات واحتياطيات)	24,8	255,6
ديون أجنبية (من الدول المضيفة)		228,4
حق ملكية أجنبي	21,3	285,3
الجملة		

(٢) تمويل الفروع من الدولة الأم : (يقصد به ما يحصل عليه الفرع من الدولة الأم سواء من الشركة الأم، أو من خارج الشركة الأم، سواء في شكل ديون أو حق ملكية). وكان كالاتي :

التمويل من الشركة الأم الأمريكية	211,4	
ديون وحق ملكية أمريكية	20,8	
الجملة		232,2

(٣) التمويل من دول أخرى : (يقصد به التمويل الذي يحصل عليه الفرع من الفروع الأخوات التابعة لنفس الشركة الأم)، وهي :

ديون للفروع الإخوات	2,5	
الجملة		100

وعلى هذا يتضح أن إجمالى مساهمة الدول الأم (الولايات المتحدة الأمريكية) فى فروعها سواء عن طريق حق ملكية أو قروض عبارة عن ١٢,٢٪ وحتى إذا أضفنا إلى هذا القروض من الشركات الأخوات ونسبتها ٢,٥٪ فتصبح الجملة ١٤,٧٪ وإن كانت هذه الإضافة فيها شئ من عدم الدقة لأنها ليست موارد أمريكية بشكل مؤكد، فمن المحتمل أن تكون، أو تكون موارد دولة ثالثة الموجود بها الفرع الآخر. وبالتالي فإن جملة هذه النسبة تعتبر ضئيلة جداً، وتزداد ضآلتها إذا اقتصرنا على تمويل الشركة الأم وهو ١١,٤٪.

وبالتالى يرى الباحث أن الميزة التى تتوافر للشركة متعددة الجنسية وتساهم فى خلق المركز الاحتكارى لها وهى توافر رأس المال الرخيص، بالرغم من تواجدها، إلا أنها لا تستخدم هنا بالشكل الذى قد يتوهمه البعض، وبالتالى هى أشبه بالشركة التى تتاجر على حق الملكية، أى التى تعتمد على مصادر التمويل غير المملوكة للشركة لاستخدامها فى الشركة وتحقيق العائد من ورائها، اعتماداً على أن الشركة موجودة، وبالطبع العائد أكبر من تكلفة الاقتراض. أى أن فروع الشركات الأمريكية م.ج. تميل إلى أن تكون السمة الرئيسية لسلوكها فيما يتعلق بهيكيل تمويل فروعها كالتالى :

- أقل القليل من الشركة الأم.

- الاعتماد على القروض فى التمويل.

- الاعتماد على السوق المحلى فى الدولة المضيفة إلى أقصى حد فى التمويل.

الفصل الرابع  
اتجاه الشركات متعددة الجنسية  
إلى التنوع



يقصد بالتنوع أن الشركة م.ج. لا يقتصر نشاطها على دولة واحدة، بل تقوم بذلك في دول متعددة ومختلفة (متقدمة، نامية)، ولا تكتفى بطريقة واحدة لدخول الدولة المضيفة بل تتعدد الطرق وتختلف، ولا تقتصر على منتج واحد، بل تتعد المنتجات وتختلف، ولا تعمل في صناعة واحدة، بل تتعد الصناعات وتختلف، ولا تتخذ صيغة واحدة للملكية، بل تتعدد الصيغ وتختلف<sup>(١)</sup>. ويخلق هذا التنوع وحدة الشركة، فالوحدة في الاختلاف<sup>(٢)</sup>. فالشركة م.ج. كيان واحد يعمل بصورة متنافسة من خلال استراتيجية دولية، رأسه المدير المركز الرئيسى، وأطرافه منتشرة في أرجاء العالم وفي صناعاته، والمجالات الاقتصادية المختلفة، ويؤدى كل منها، ما هو مطلوب منه أن يؤديه، مساهمة في تعظيم دالة منفعة هذا الكيان الاقتصادى. ومن ثم فلا تعارض بين أجزاء هذا الكيان، بل هناك تنسيق واتساق.

بشكل عام، فإن التنوع - بكافة أشكاله - يفيد الشركة م.ج. من عدة نواحي أهمها :

(١) لمزيد من التفصيل انظر :

- Joseph C. Miller & Bernard Pras, «The Effects of Multinational and Export Diversification of the Profit Stability of U.S. Corproations.» Southern Economic Journal, Vol. 46, No. 3 (1980), pp. 792-805; David A. Heenan & Howard V. Perlmutter: Multinational Organization Development (London: Addison-Wesley Publishing Co., 1979), pp. 15-22; Arvind Phatak: Managing Multinational Corporations (N.Y. Praeger Publishers, 1974), pp. 1-9; Neil H. Hacoby: Corporate Power and Social Responsibility (N.Y.: Columbia Univ. Press, 1973), pp. 99-100; Hahlo, et al. (eds.): Nationalism and Multinational Enterprise (N.Y. : Oceana Publications Inc., Dobbs Ferry, 1973), pp. 24-31.
- (2) Jack N. Behrman: Some Patterns in the Rise of Multinational Enterprise (Chapell-Hill; North Carolina: Graduate School of Business, Univ. of North Carolina, 1969), pp. 61-2.

(١) تعظيم دالة منفعة الشركة م.ج. ( من خلال التكامل بين الأنشطة، الأسواق، الموارد).

(٢) خلق مزيد من السيطرة (من أول استخراج المواد الخام، وحتى تداول المنتج النهائي فى الأسواق، مروراً بكافة المراحل الأخرى)، وأيضاً فى مجال الخدمات مثل (التمويلية، التأمينية، الإعلانية، النقل والشحن والتخزين).

(٣) تخفيض درجة المخاطرة فى الاستثمار الأجنبى المباشر، عن طريق التنوع والانتشار.

(٤) المرونة فى الحركة، وفى إصدار القرارات.

وتمارس الشركات م.ج. التنوع باستخدام العديد من الأساليب أهمها، التنوع الجغرافى، التنوع فى حجم الفروع، التنوع فى طرق الدخول، التنوع فى صيغ الملكية، التنوع فى الصناعة، التنوع فى المنتجات، وسوف يتناول الباحث هذه الأساليب فيما يلى :

### المبحث الأول

#### التنوع الجغرافى

يقصد بالتنوع الجغرافى، تعدد الدول التى تعمل بها الشركات م.ج.، واختلافها، من حيث كونها متقدمة أو نامية، أو من حيث درجة التقدم، أو من حيث درجة التخلف، ومن حيث الحجم (كبيرة - متوسطة - صغيرة)، أو من حيث موقعها الجغرافى، أو من حيث النظام السياسى والاقتصادى. وتحقق الشركة م.ج. من وراء هذا التنوع، تخفيض درجة المخاطرة، والمزيد من السيطرة على أسواق العالم وعلى المجالات والأنشطة الاقتصادية المختلفة، إيجاد نوع من



التكامل بين أجزاء الشركة الواحدة، فالشركة م.ج. تتكامل عبر الحدود القومية، إما رأسياً أو أفقياً أو كلاهما<sup>(١)</sup>. ويقصد بهذه الأنواع الثلاثة: (٢)

(١) التكامل الرأسى: يقصد به، أن يقوم كل فرع بمرحلة معينة من مراحل الإنتاج من نفس المنتج، وهو إما أن يكون:

(أ) تكامل إلى الخلف: أى تكامل مرحلة الإنتاج مع مرحلة استخراج المواد الخام، لتوفير هذه المواد بالشروط المناسبة لهذه الشركة من حيث (الكمية، الجودة، السعر، الوقت، الحجم).

(ب) تكامل إلى الأمام: أى تكامل مرحلة الإنتاج مع مرحلة التسويق، لزيادة مبيعات الشركة. ويتم هذا بجعل مرحلة الإنتاج تتوطن فى دولة ما، ومرحلة التسويق تتوطن فى دولة أخرى. وتقوم معظم الشركات م.ج. بهذا ومثال ذلك ما تقوم به شركة Texas Instruments and Motorola فى مجال الأليكترونيات، والتي جعلت مراحل إنتاجها فى دول مختلفة، والتجميع فى هونغ كونغ وسنغافورة لخص العمالة بهما، والبيع فى جميع أنحاء العالم.

(٢) التكامل الأفقى: يقصد به تصنيع نفس المنتجات فى دول مختلفة، وهذا الشكل يحمل من التنوع أكثر من التكامل. ومثال لهذا النوع ما تقوم به شركة Kelloggs الأمريكية، والتي تقوم بإنتاج وجبات الإفطار من الحبوب (الذرة والقمح) فى الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة البريطانية.

- (1) Edith Penrose: The Large International Firm in Developing Countries (London: George Allen and Unwin Ltd., 1968), p. 42  
(2) John H. Dunning, «The Multinational Enterprise», Liody's Bank Rev., Vol. 97 (July 1970), pp. 22-4.

(٣) التكامل المختلط : يقصد به التكامل الذى يضم النوعين السابقين (الرأسى، الأفقى)، مثال ما تقوم به شركة

وبالنظر إلى جدول (٣-١-١٣)، يلاحظ ما يلى :

(١) أن السمة السلوكية الغالبة هى أن ٤٥٪ من الشركات م.ج. تفضل العمل فى دولة واحدة أخرى غير الدولة الأم.

(٢) أن السمة السلوكية الثانية، هو أن ٤٤٪ من الشركات م.ج. تفضل العمل فى عدد من الدول يتراوح ما بين ٢ - ٩ دولة غير الدولة الأم.

(٣) أن السمة السلوكية الثالثة، هو تفضيل ٧٪ من هذه الشركات للعمل فى دول يتراوح عددها من ١٠ - ١٩ دولة.

(٤) أن السمة السلوكية الرابعة هو تفضيل ٥٪ من هذه الشركات للعمل فى دول أكثر من عشرين دولة.

ويعنى ما سبق، أن نسبة ٨٩٪ من عدد الشركات الأم م.ج. تعمل فى دول يتراوح عددها ما بين ١ - ٩ دولة غير الدولة الأم، وهذا يعنى أيضاً، أن هناك تنوعاً فى الانتشار الجغرافى داخل هذه السمة أيضاً.

جدول (١-٣-١٣)  
التوزيع الجغرافي للشركات متعددة الجنسية طبقاً لجنسية الشركة الأم في عام ١٩٧٣

دولة المنشأ	عدد الشركات الأم	نسبة توزيع فروع الشركات في :			
		دولة واحدة	من ٩-٢ دولة	من ١٠-١٩ دولة	٢٠ دولة فأكثر
الولايات المتحدة الأمريكية	٢٥٦٧	٤٤	٣٩	١٢	٥
المملكة المتحدة البريطانية	١٥٨٨	٣٦	٥٠	٨	٦
ألمانيا الغربية	١٢٢٢	٣٩	٥٣	٥	٣
سويسرا	٧٥٦	٦٠	٣٥	٤	١
فرنسا	٥٦٥	٣٤	٥١	١٠	٥
هولندا	٤٦٧	٥٢	٣٨	٧	٣
السويد	٣٠١	٣٥	٤٧	١٢	٦
كندا	٢٦٨	٥٧	٣٩	٣	١
بلجيكا	٢٥٢	٤٤	٤٤	٨	٤
استراليا	٢٢٨	٥٥	٤٣	١	١
إيطاليا	٢١٣	٥٢	٤٠	١	٧
اليابان	٢١١	٤٢	٤٩	٧	٢
الجملة	*١٤٨١	٤٥	٤٤	٧	٤

Source : Hood and Young, Op.Cit., p. 23.

\* يضاف على هذا الرقم عدد ٢٩ شركة أم لدول أخرى مثل النرويج، الدانمارك، نيوزيلندة.

وبالرجوع إلى الجدول (١٤-١-٣) نجد أن هناك تنويعاً في توزيع الاستثمارات الأجنبية المباشرة فيما بين الدول المتقدمة والدول النامية.

من زاوية أخرى، يستنتج من هذا الجدول أيضاً أن حجم الاستثمار الأجنبي المباشر المتجه إلى الدول المتقدمة أكبر بكثير من حجم الاستثمارات الأجنبية المباشرة المتجهة إلى الدول النامية. ويعنى هذا، أن الدول التى تعاني من وفرة رأس المال تحصل على أكبر نصيب من الاستثمارات الأجنبية المباشرة، والدول التى تعاني من ندرة فى رأس المال تحصل على النصيب الأقل. ويعنى هذا أيضاً، أن الدول التى لا تحتاج إلى رأس المال تحصل على أكبر نصيب منه، والعكس صحيح، ويؤكد هذا أيضاً أن حركة الاستثمارات الأجنبية المباشرة، لا تنزع إلى الاتجاه نحو من يحتاج أكثر، ولكن نحو من يحقق مصلحة هذه الشركات م.ج. أكثر.

جدول (١٤-١-٣)

توزيع الاستثمارات الأجنبية المباشرة التى تقوم بها الشركات م.ج. على الدول المتقدمة فى الفترة من ٦٧ - ١٩٧٦

١٩٧٦		١٩٧١		١٩٦٧		بيان
القيمة	ل	القيمة	ل	القيمة	ل	
٧٤,٠	١٩١,٧	٧٢,٠	١١٣,٨	٦٩,٠	٧٢,٥	الدول الرأسمالية المتقدمة
٢٦,٠	٦٧,٣	٢٨,٠	٤٤,٢	٣١,٠	٣٢,٥	الدول النامية
٢١٠٠	٢٥٩	٢١٠٠	١٥٨	٢١٠٠	١٠٥	الجملة

المصدر: إعداد الباحث من واقع الأرقام المنشورة فى :

U.N., Transnational Corporations in World Development: A Re-Examination, Op.Cit., Tables 3-33, pp. 237, 254.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن واردات الدولة الأم مرتبطة بشكل أو بآخر بالتجارة بين فروع الشركات م.ج. فعلى سبيل المثال، فقد كان حوالى ثلث واردات الولايات المتحدة الأمريكية فى عام ١٩٧٤ كانت مرتبطة بالشركات م.ج.، وأن حوالى ٧٥٪ من هذه الواردات كانت بين فروع الشركات م.ج.، ونفس النسبة تقريباً كانت موجودة بالنسبة للفروع غير الأمريكية (١).

وبوضح الجدول التالى حركة التجارة الداخلية بين فروع الشركات م.ج. كنسبة من جملة مبيعات هذه الشركات، ويتضح منه مدى الأنواع المختلفة للتكامل (رأسى، أفقى، مختلط) بالنسبة لهذه الشركات، أو بمعنى آخر أهمية التنوع الجغرافى فى تحقيق العديد من الأهداف السابقة. ولهذا فإن هذه الشركات م.ج. تسعى دائماً وبإصرار على حدوث هذا التنوع (٢).

جدول (١-٣-١٤)

نسبة المبيعات التى تتم داخلياً بين فروع الشركات م.ج. الأمريكية والمملوكة ملكية أغلبية منسوبة إلى جملة مبيعات هذه الشركات، موزعة طبقاً للصناعة، والإقليم فى عام ١٩٧٥

بيانات	الصناعة التحويلية						كل الصناعات
	التجارة	الكيمائيات	الآلات غير الكهربائية	الآلات الكهربائية	النقل	إجمالى	
كل المناطق	١٠	١٤	٢٥	١١	٢٢	١٧	٢٤
الدول المتقدمة	١٠	١٦	٢٧	١١	٢٥	١٨	٢٤
الدول النامية	٦	٨	١٠	١٠	٣	٦	٢٣

المصدر : إعداد الباحث من واقع الأرقام المنشورة فى :

U.N., Transnational Corporation in World Development, A Re-Examination, Op.Cit., Table 3, p. 42.

(١) انظر ص

(2) Jack N. Behrman, «The Multinational Enterprise: Its Initiatives and Governmental Reactions.» Discussion Paper, Univ. of North Carolina, Chapell-Hill (March 1971), pp. 6-8.

## المبحث الثاني التنوع بالنسبة لحجم الفروع

يقصد الباحث من هذا أن حجم الفروع التابعة لأية شركة أم متعددة الجنسية ليس واحداً، بل يختلف من بلد لآخر، ومن صناعة لأخرى. ويرى الباحث أن الأرقام المطلقة لعدد الفروع قد تحمل نوعاً من التضليل، فإلى جانب حقيقة الانتشار والتنوع، فمن المفضل معرفة أنه ليست كل هذه الفروع ذات حجم واحد تقريباً. وبالرجوع إلى جدول (٣-١-١٥) يلاحظ أن متوسط حجم الفرع يختلف بالنسبة للدولة المستثمر فيها (متقدمة، نامية)، وأيضاً بالنسبة لنوع الصناعة، أو طبقاً لقطاع النشاط الاقتصادى.

بمقارنة متوسط حجم الفرع نجد أن :

بالنسبة لجملة العالم، فإن متوسط حجم الفرع فى الصناعات الاستخراجية يعادل ٧,٢ مرة متوسط حجمه فى الصناعات التحويلية، أما على مستوى الدول النامية فإنه يعادل ١١,٨ مرة، وعلى مستوى الدول المتقدمة فإنه يعادل ٦,٣ مرة ويرجع هذا التفاوت فى متوسط حجم الفرع فى الصناعات الاستخراجية عموماً عن متوسطه فى الصناعات التحويلية إلى قيام الشركات م.ج. بتكثيف استثماراتها فى الصناعات الاستخراجية لضمان السيطرة على المواد الخام ومصادرها وبالتالي التحكم فى السوق العالمى من الناحية التجارية دون النامية الصناعية، كما أن هناك بعض الصناعات الاستخراجية يحتاج إلى استثمارات ذات حجم كبير مثل صناعة البترول. ويرجع الفرق الكبير فى متوسط الحجم على مستوى الدول النامية إلى ما سبق بيانه، ثم إلى أن الاستثمار فى الصناعات التحويلية الذى تقوم به هذه الشركات فى هذه الدول

يعتبر ضعيفاً، ويتأكد هذا من أن متوسط حجم الفرع فى الصناعات التحويلية فى الدول المتقدمة يعادل تقريباً مرتين لما هو موجود بالدول النامية.

أما من زاوية متوسط حجم الفرع فى مجال المرافق العامة، والتجارة، فمن الملاحظ ارتفاعه فى الدول النامية عن مثيله فى الدول المتقدمة وحتى عن المتوسط العالمى، ويرجع هذا، بل ويؤكد اتجاه الشركات م.ج. إلى العمل فى الدول النامية إلى مجال الخدمات باعتباره وسيلة لتحقيق ربحاً أعلى ومخاطرة أقل لهذه الشركات.

جدول (٣-١-١٥)

متوسط حجم الفروع التابعة للشركات الأمريكية م.ج. موزعة طبقاً للقطاعات والمناطق فى عام ١٩٦٦

بيان	إجمالى العالم	الدول النامية	الدول الرأسمالية المتقدمة
الصناعات الاستخراجية	١٧٠٧٦	١٦٥٤٦	١٧٣٩٢
الصناعات التحويلية	٢٣٦١	١٣٩٩	٢٧٠٦١
المرافق العامة	٢١٦٥	٢٦٤٦	١٣٩٧
التجارة	١١١٤	١٢١٩	١٠٧٠
أخرى	٨١٨	٤٧٧	١٠٤٠
متوسط عام	٢٣٥٠	٢١٨٦	٢٤٤٠

Source : U.N., «Multinational Corporations in World Development,» Op.Cit., Table 6, p. 140.

### المبحث الثالث

#### التنوع في طرق الدخول للاستثمار في الدول المضيفة

يقصد بالتنوع في طرق الدخول، أن الشركات م.ج. لا تستخدم طريقة واحدة لدخول الدول المضيفة للعمل بها، بل أنها تملك وتتبع مدى واسعاً من هذه الطرق، سواء بالاستيلاء على شركات قائمة أو بإنشاء شركات حديثة. ويتم الاستيلاء بواسطة ما اصطلح على تسميته بالاندماج (أى اتحاد مشروعين أو أكثر في مشروع واحد تحت إدارة مشتركة وملكية مشتركة). ويأخذ الاندماج صورة من إثنين، أو كلاهما معاً. الأولى هى المزج أو الضم (أى فناء مشروعين فى مشروع واحد)، الثانية الابتلاع (أى فناء مشروع أو أكثر فى مشروع آخر موجود)<sup>(١)</sup>. وقد يتم الدخول عن طريق شراء أسهم شركة أخرى حديثة أو قائمة، ولا يعتبر هذا اندماجاً نظراً لاحتفاظ كل من الشركتين، الشركة المشتريّة للأسهم (هى شركة قابضة أو ما يسمى داخل هذا البحث بالشركة الأم)، والشركة البائعة للأسهم، بشخصيتها وكيانها.

يرى الباحث أن هذا التنوع في طرق الدخول للعمل في الدول المضيفة عن طريق الاستثمار المباشر، يحقق للشركة م.ج. القدرة على التغلب على القوانين الموضوعية في الدول المضيفة. فالدولة التى لا تحرم طريقة معينة، يصبح الفصيل النهائي أمام الشركة م.ج. هو اختيار الطريقة المثلى للدخول بالنسبة لها، والدولة التى تحرم عمل الشركات م.ج. فى أراضيها، يصبح الاختيار صفر أمام الشركة م.ج. أما بين البعدين السابقين، فقد تشدد الدولة المضيفة

(١) لمزيد من التفصيل انظر:

حسن أحمد توفيق: التمويل والإدارة المالية فى المشروعات التجارية (القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ١٩٨١/١٩٨٢)، ص ٤٣١-٤٤٦.



فى طريقة ما وتتساهل فى أخرى، أو قد تمنع طريقة وتجزى أخرى. وهنا يوجد أمام الإدارة فى الشركة م.ج. بدائل للاختيار، وإن كانت بالطبع أقل من الوضع الأمثل. بالإضافة إلى ما سبق، فإن التنوع يقلل من احتمالات المخاطرة التى تتعرض لها الشركات م.ج. عندما تقوم بالاستثمار المباشر فى دول غير دولها الأم.

بالرجوع إلى جدول (١٦-١-٣) الخاص بتصنيف الشركات التابعة لعدد ٣٩١ شركة م.ج.، يلاحظ أن هذه الشركات فى مجموعها تفضل كسمة عامة الاستيلاء بنسبة ٤٥,٥ ٪ كطريقة للدخول للعمل فى الدول المضيفة، يليه الإنشاء الحديث للفروع بنسبة ٤٢,٥ ٪، ثم اتباع طرقاً أخرى غير محددة بنسبة ١٢ ٪، وبالرجوع إلى السمة السلوكية العامة لهذه الشركات م.ج. عند دخولها للاستثمار المباشر فى الدول المتقدمة، نجد أنه لا يخرج عما سبق، وإن كانت الأهمية النسبية لطريقة الاستيلاء قد زادت كوسيلة للدخول، وكانت نسبتها ٥٣,٨ ٪ ويليها الإنشاء الحديث بنسبة ٣٣,٣ ٪. أما فى الدول النامية المضيفة، فتختلف هذه السمة السلوكية، فنجد أن الشركات م.ج. تفضل الإنشاء الحديث بنسبة ٧٥,٩ ٪، ويليها الاستيلاء بنسبة ٣١,٦ ٪. وإذا نظرنا إلى هذه الشركات تفصيلاً فإنه يتضح أن الشركات الأمريكية (١٨٠ شركة) والشركات الأوروبية (١٣٥ شركة)، كانت تتبع نفس السمة العامة، السابق الإشارة إليها، فى حين تختلف الشركات اليابانية (٦١ شركة) عن هذه السمة العامة، حيث تفضل الإنشاء الحديث بنسبة ٨٣,٨ ٪، يليه الاستيلاء بنسبة ١٤,٢ ٪.

وبمقارنة طريقة الاستيلاء بطريقة الإنشاء، يتضح أن هناك عدة مزايا

تتحقق خلال طريقة الاستيلاء أهمها، التخلص من منافس محتمل فى السوق المخلّى، والسرعة فى بدء العمل، أما عن عيوبها فإنها تتلخص فى إثارة المشاعر القومية المحلية فى الدول المضيفة ضد مصالح الشركات م.ج. نظراً لاستيلائها على الشركات المحلية القوية، بما فى ذلك عنصر التكنولوجيا كما حدث فى أوروبا. ومن ناحية أخرى، فقد يكون الاندماج من مصلحة الشركة المحلية الصغيرة الحجم نظراً لما يوفره لها هذا الاندماج من موارد وإمكانات أكبر<sup>(١)</sup>.

---

(١) لمزيد من التفصيل انظر :

Lall, «Multinational and Development : A New Look», Loc. Cit., J. Gennard and M. Stever, « Industrial Relations of Foreign Owned Subsidiaries in the U.K.», British J. of Industrial Relations, Vol. IX, No. 2 (July, ), pp. 143-59.

جدول (١٦-١-٣)

تصنيف الشركات التابعة لـ ٣٩١ شركة م.ج. طبقاً لطريقة الدخول، في سنوات مختلفة\*

الموقع والتصنيف	الشركات التابعة لـ ١٨٠ شركة أمريكية م.ج.		الشركات التابعة لـ ١٣٥ شركة أوروبية م.ج.		الشركات التابعة لـ ٦١ شركة يابانية م.ج.		الشركات التابعة لـ ٣٩٠ شركة م.ج.	
	العدد	ل	العدد	ل	العدد	ل	العدد	ل
في الدول المتقدمة :								
مستوى عليها	١٩٧٤	٥٤,٨	١٧٠٥	٥٣,٨	١٧,٤	٣٦٨٧	٥٣,٨	
منشأة حديثاً	١٣٨٥	٣٨,٤	٨٦٢٠	٢٦,٩	٣٨	٢٢٨٥	٢٣,٣	
أخرى وغير معروفة	٢٤٤	٦,٨	٦٤٠	٢٠,٠	-	٨٨٤	١٢,٩	
الجملة	٣٦٠٣	٢١٠٠	٣٢٠٧	٢١٠٠	٤٦	٦٨٥٦	٢١٠٠	
في الدول النامية :								
مستوى عليها	٧٥٧	٣٥,٦	٤٦٥	٣٢,٠	٧٢	١٢٩٤	٣١,٦	
منشأة حديثاً	١٢٢٤	٥٧,٦	٧١٥	٤٩,٢	٤٣٣	٢٣٧٢	٥٧,٩	
أخرى وغير معروفة	١٤٣	٦,٧	٢٧٤	١٨,٨	١١	٤٢٨	١٠,٥	
الجملة	٢١٢٤	٢١٠٠	١٤٥٤	٢١٠٠	٥١٦	٤٠٩٤	٢١٠٠	
جملة الشركات التابعة								
مستوى عليها	٢٧٣١	٤٧,٧	٢١٧٠	٤٦,٦	٨٠	٤٩٨١	٤٥,٥	
منشأة حديثاً	٢٦٠٩	٤٥,٦	١٥٧٧	٨٣,٨	٤٧١	٤٦٥٧	٤٢,٥	
أخرى وغير معروفة	٣٨٧	٦,٧	٩١٤	١٩,٦	١١	١٣١٢	١٢,٠	
الجملة	٥٧٢٧	١٠٠	٤٦٦١	٢١٠٠	٥٦٢	١٠٩٥٠	٢١٠٠	

المصدر : إعداد الباحث من واقع الأرقام المنشورة في :

Vernon : Storm Over the Multinationals; The Real Issues, Op.Cit., p. 72.

\* بيانات الشركات الأمريكية في عام ١٩٧٥ ، وللشركات الأخرى في عام ١٩٧٠ .

\*\* تضم الجملة عدد ١٥ شركة م.ج. غير أمريكية أو أوروبية أو يابانية فهي لدول أخرى متعددة.

#### المبحث الرابع

#### التنوع فى صيغ الملكية عند الاستثمار المباشر فى الدول المضيفة

يقصد بهذا، أن الشركة م.ج. لا تتخذ صيغة واحدة لتملك الأصول فى الدول المضيفة التى تقوم بالاستثمار المباشر فيها، بل هناك العديد من الصيغ التى تلجأ إليها، سواء اختياراً أو جبراً. والصيغتان الرئيسيتان فى الملكية هما : الملكية الكاملة للفرع، والمشاركة. وتأخذ المشاركة مع الطرف المحلى عدة صور، أبرزها تملك الشركة م.ج. أكثر من ٥٠٪ من الفرع وتسمى «ملكية أغلبية»، أو أن تملك ٥٠٪ فقط وتسمى «ملكية مناصفة»، أو أن تملك أقل من ٥٠٪ وتسمى «ملكية أقلية»<sup>(١)</sup>.

تلجأ الشركة م.ج. - إذا كان فى مصلحتها وكان ممكناً - إلى تفضيل الملكية الكاملة للفرع، لأن هذا يحقق لها العديد من المزايا، ومنها ضمان السيطرة الكاملة على الفرع وتوجيهه إلى حيث تريد الشركة الأم، بالإضافة إلى الحصول على كل الأرباح. أما بالنسبة للمشاركة فلها العديد من المزايا أو العيوب، سواء بالنسبة للشركة م.ج. أو للطرف المحلى، كما أن لها ظروفًا قد تضطر أحد الطرفين إلى قبولها. فبالنسبة للشركة الأم، فإنها تحصل من وراء المشاركة على العديد من المزايا، سواء أكانت مزايا اقتصادية مثل الإعفاء من الضرائب أو تخفيضها، الحصول على العمالة الرخيصة، الحصول على رأس المال المحلى، أو القروض المحلية، أو مزايا سياسية واجتماعية مثل تخفيض احتمالات المخاطرة، تخفيف حدة الشعور العدائى المحلى تجاه الشركة م.ج.

(1) Peter F. Drucker, «Multinationals and Developing Countries; Myths and Realities», Foreign Affairs, Vol. 53, No. 1 (1974), p. 130.

تجنب التعقيدات الروتينية المحلية<sup>(١)</sup>. أما بالنسبة للدولة المضيفة فتحصل على العديد من المزايا من وراء هذه المشاركة، منها مشاركة رأس المال المحلي في مشروعات أكثر فعالية، تشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار بدلا من الاكتناز، نقل فنون الإدارة وفنون التسويق، تجنب سيطرة الدولة الأم على الفرع أو على صناعة ما داخل الدولة المضيفة<sup>(٢)</sup>. أما بالنسبة للعيوب التي تحدث من وراء المشاركة، فإن معظمها - إن لم يكن كلها - خاص بالشركة م.ج. حيث أنها تشعر أنها تفقد السيطرة على مجريات الأمور في الفرع، وأن الشريك المحلي يقاسمها الأرباح<sup>(٣)</sup>.

أما بالنسبة للظروف التي قد تضطر أحد الأطراف إلى قبول فكرة المشاركة، فهي من وجهة نظر الشركة م.ج. تحدث عندما تضع الدولة المضيفة قيودا على دخول رأس المال الأجنبي وبالتالي لابد من وجود الشريك المحلي، كما هو الحال بالنسبة لليابان. بالإضافة إلى القيود القانونية الأخرى، والتسهيلات والإعفاءات والامتيازات التي تعطى للشركات م.ج. في حالة اتخاذها لشريك محلي من الدولة المضيفة. كل هذا قد يجبر أو قد يغري الشركة م.ج. على الموافقة على المشاركة معه<sup>(٤)</sup>.

أما بالنسبة للشركات الأم م.ج. - بالذات الأمريكية - فإنها تقبل فكرة المشاركة خوفا من الازدواج الضريبي، حيث أصدرت الولايات المتحدة

- (1) Kolde: International Business Enterprise, Op.Cit., pp. 371-3; Michael Z. Brooke & H. Lee Remmers: The Strategy of Multinational Enterprise; Organization and Finance (2nd ed.; London: Pitman Publishing Ltd., 1978), pp. 206-8.
- (2) Dymsha, Op.Cit., pp. 205-6.
- (3) Brook & Remmers, Op.Cit., p. 206.
- (4) Dymsha, Op.Cit., pp. 207-9.

الأمريكية فى عام ١٩٦٢ قانوناً، وفحواه أن الشركات م.ج. الأمريكية التى تملك ملكية كاملة فى ٥٠% فأكثر من فروعها فى الخارج، تخضع للضرائب على الدخل فى الولايات المتحدة الأمريكية بغض النظر عن كونها تحول أرباحها للولايات المتحدة أم لا. وهذا دفع شركات الولايات المتحدة بعد ذلك إلى قبول فكرة المشاركة حتى تتفادى هذا القانون. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الولايات المتحدة قد وضعت قيوداً على تصدير رأس المال خارج الولايات المتحدة وشجعت الشركات التابعة لها على الاستثمار فى الدول الأجنبية عن طريق استخدام موارد هذه الدول، وهذا عامل آخر للضغط على شركات الولايات المتحدة لقبول فكرة المشاركة فى ملكية الفروع مع الدول المضيفة أو من يمثلها<sup>(١)</sup>.

ومن زاوية أخرى نجد أن الموقف من المشاركة يختلف فيما بين الدول المضيفة والشركات م.ج.، فبالنسبة للدول المضيفة يزداد الميل عندها لهذه المشاركة عن الشركات م.ج.، ويزداد أكثر فى الدول النامية المضيفة عن الدول المتقدمة المضيفة،<sup>(٢)</sup> وذلك حيث تفتقر الدول النامية المضيفة - فى غالبيتها - إلى الموارد الاقتصادية بصفة عامة والتى تملكها هذه الشركات، بالإضافة إلى رغبة هذه الدول فى الحصول على المزايا السابق الإشارة إليها من وراء المشاركة، بما يمكنها من المساعدة فى تحقيق أغراض التنمية<sup>(٣)</sup>. وحتى بالنسبة للدول النامية، فإن الميل للمشاركة يختلف فيما بينها فى الدرجة

(1) Kolde, Op.Cit., p. 371.

(2) John B. Rhodes, «U.S. Investment Abroad: Who's Going Where, How and Why,» Columbia J. of World Business (July-Aug. 1972), p. 39.

(3) Hood & Young, Op.,Cit., p. 30.

والنوع، فمنها من يشترط أن تكون المشاركة شرطاً للعمل داخل أراضيها، مثل الهند<sup>(١)</sup>، ومنها من يقصره على صناعة معينة مثل المكسيك<sup>(٢)</sup>، وبالذات الصناعات ذات كثافة التكنولوجيا<sup>(٣)</sup>.

وبالنسبة للشركة م.ج.، فإنها تختلف فيما بينها بالنسبة للموقف من عملية المشاركة، وعموماً نجد أنها فى موقفها تنقسم إلى: (٤)

(١) شركات تفضل الملكية الكاملة ولا ترض عنها بديلاً: وذلك مثل شركة (جنرال موتورز)، وشركة (IBM).

(٢) شركات تقبل المشاركة إذا كانت إجبارية وترفضها إلى كانت اختيارية: مثل شركة (DU Pont) وما قامت به فى اليابان، أو ما قامت به فى المكسيك.

(٣) شركات تقبل المشاركة ولكنها تفحص كل حالة على حدة فى ضوء مساهمة الجانب المحلى ومتطلبات البيئة المحلية: وهذه الشركات تقبل المشاركة عندما تكون فى صالحها، وسوف تسعى للحصول على ملكية أغلبية، ولكنها سوف ترضى فى بعض الحالات بملكية أقلية إذا كان الطرف المحلى سوف يساهم مساهمة فعالة فى هذه المشاركة. مثال ذلك شركة American Cyanamid.

- 
- (1) J. G. Friedman and G. Kalmanoff: Joint International Business Ventures (N.Y. Columbia Univ. Press, 1961), p. 164.  
(2) Kolde, Op.Cit., p. 262; Dymsha, Op.Cit., p. 207.  
(3) John D. Daniels, et al., : International Business Environments and Operations (2nd ed.; Mass.: Addison-Wesley Publishing Co., 1978), p. 381.  
(4) Dymsha, Loc.Cit.

(٤) شركات تفضل الملكية الكاملة أساساً، وتسمح بالدخول في مشروعات مشتركة ولكن بملكية أغلبية، ويرجع هذا السماح إلى ضغط الحكومة المضيفة من أجل هذا، أو للحصول على مزايا محلية.

(٥) شركات تضع استراتيجيتها على أساس قبول مبدأ المشاركة حتى ولو كان لها ملكية أقلية: وهذا يرجع إلى أن هذه الشركات قد توصلت إلى أساليب فعالة تحقق لها السيطرة الكاملة داخل المشروع المشترك، مثل شركة Celenese (١).

ويرى الباحث أن أهم ما يشغل بال إدارة الشركة م.ج. في موضوع الملكية، هو مسألة السيطرة على إدارة الفرع وتوجيهه إلى الوجهة التي يخدم بها استراتيجية الشركة ككل - بالإضافة إلى العوامل الأخرى مثل الربح والمخاطر. ولهذا فقد ابتكرت من أساليب الإدارة ما يكفل لها هذه السيطرة حتى ولو لم تكن لها الملكية الكاملة للفرع، فهناك أساليب أخرى لا تقل فاعلية عن هذه الملكية. ومن أمثلة هذه الأساليب، شراء الشركة م.ج. أسهم متعددة الأصوات - وهذا مباح في م.ج.ع، (٢) المشاركة بالأقلية اعتماداً على سلوك المستثمرين الآخرين في كونهم لا يحضرون الجمعية العمومية، هذا مع تشتتهم وصغر حجم ملكيتهم الفردية. كما يمكن استخدام شركات بسيطة لتحقيق هذه السيطرة، مثلما قامت به Contentental Can الأمريكية، وهي أكبر منتج للعلب المعدنية في العالم والتي تستعمل لحفظ الأغذية

(1) Daniels, Op.Cit., p. 382.

(٢) لمزيد من التفصيل انظر :

م/٣٥، ق ١٥٩ لسنة ١٩٨١ الخاص بالشركات المساهمة، وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسؤولية المحدودة، م/٩٥ من اللائحة التنفيذية للقانون السابقة.



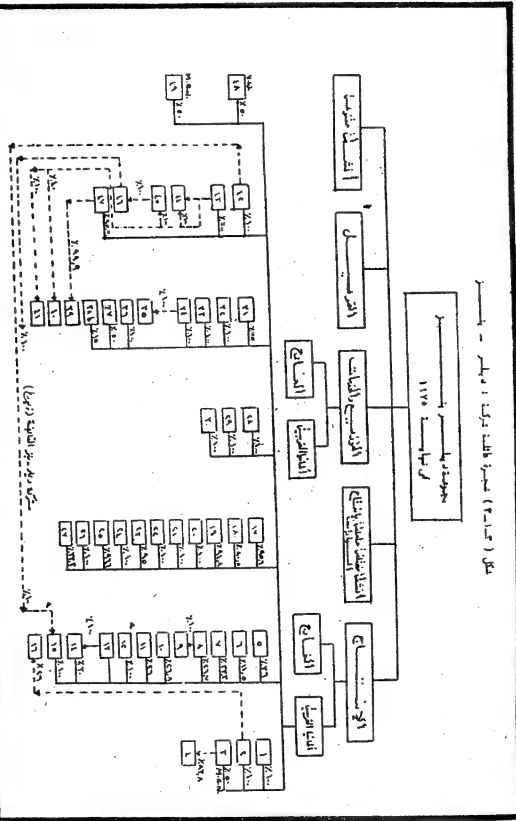
المحفوطة، والتي قامت بدورها بالسيطرة على الشركة الألمانية SLW وهي أكبر شركات إنتاج اللعب المعدنية فى ألمانيا الغربية، وقامت الأخيرة بالسيطرة على الشركة الهولندية TDV والتي تعتبر أكبر شركة منتجة للعب المعدنية فى الدول الاسكندنافية، وترتب على هذا أن أصبحت الشركة الأمريكية أكبر شركة محكرة لهذه الصناعة فى العالم. وهذا النوع من السيطرة، يمكن الشركة م.ج. من السيطرة على موارد أكبر من التي تقوم باستثمارها، وتجنب الشركة الأم الرئيسية الظهور ومواجهة الشعور العدائى المحلى فى الدول المضيفة، وتضمن أيضاً توجيه الصناعة فى العديد من الدول المضيفة لخدمة أهداف الشركة الأم.<sup>(١)</sup>

ومن النماذج الواضحة فى هذا المجال شركة ديملر - بنز (ألمانيا الغربية)، والتي تملك وتسيطر على ٤٩ فرعاً فى عام ١٩٧٥، سواء داخل ألمانيا أو فى الخارج، فى دول مثل تركيا، الهند، أندونيسيا، جنوب أفريقيا، أسبانيا، البرازيل، إيران، الأرجنتين، إيطاليا، الولايات المتحدة، استراليا، فرنسا، بلجيكا. ويوضح الشكل التالى هذا الوضع.

---

(١) محمود سمير الشرقاوى، «المشروع متعدد القوميات والشركة القابضة كوسيلة لقيامه»، مجلة إدارة قضايا الحكومة، السنة العشرون، (أبريل - يونيو ١٩٧٦)، ص ٣٢٢-٣٢٨.

شكل (٣-٢) خريطة طبقية لتركيب ١٩٧٤ - بيسمر



Source: U.S. Census on Transportation, Communications, and Public Utilities, 1974, p. 148.  
 (a) طبقية لتركيب ١٩٧٤، بيسمر، بومبي.  
 (b) تم إعداد الخريطة باستخدام البيانات من ١٩٧١.  
 (c) الرقم القوي على أساس الشركات غير من قبل الأصل باليمن عاوناني

وبالرجوع إلى جدول (٣-٢-١٧) والخاص بتوزيع فروع الشركة  
م.ج. في مجال الصناعات التحويلية، وفيما بين الدول الصناعة المتقدمة،  
والدول النامية، وطبقاً لنمط الملكية، نجد أن :

(١) الاتجاه العام والشائع بالنسبة لكل الشركات :

الملكية الكاملة للفروع التابعة بنسبة ٥١,١ ٪ ويليها ملكية أغلبية بنسبة  
٢٢,٧ ٪ وملكبة أقلية بنسبة ١٦ ٪، غير معروفة ١٠,٢ ٪.

(٢) بالنسبة للشركات الأمريكية :

تسير على نفس النمط تقريباً، فنمط الملكية الشائع هو الملكية الكاملة  
بنسبة ٦٥,١ ٪، وملكبة الأغلبية بنسبة ٢١,٤ ٪، وأقلية ١٢,٦ ٪، غير معروفة  
٠,٩ ٪.

(٣) بالنسبة للشركات الأوروبية :

نجد أن نفس النمط العالمي يصد عليها وإن اختلفت الأهمية النسبية  
لمكوناته كالآتي : ٤٨,٩ ٪ ملكبة كاملة، ملكبة أغلبية ٢٨,٣ ٪، ملكبة أقلية  
١٥,٣ ٪، غير معروف ٧,٥ ٪.

(٤) بالنسبة للشركات اليابانية :

تنتهج نمطاً مختلفاً عما سبق، فنجد أن النمط السائد هو ملكبة الأقلية  
٧٦,٧ ٪، ثم ملكبة أغلبية ١٣,٢ ٪، والأقل هو الملكية الكاملة ٦ ٪، غير  
معروف ٤,١ ٪.

ولكن هل يختلف نموذج التنوع هذا في الدول المتقدمة عن الدول

النامية ؟ وبالرجوع إلى نفس الجدول نجد أنه :

**بالنسبة للدول المتقدمة :**

- ( أ ) النمط العام : ملكية كاملة ٧٠٪ ، أغلبية ٢٠,٨٪ ، أقلية ١٠,٣٪ ، ٨,٩٪ غير معروفة.  
( ب ) الأمريكية : ملكية كاملة ٧٢,٥٪ ، أغلبية ١٨,٢٪ ، أقلية ٨,٤٪ ، ٠,٩٪ غير معروفة.  
( ج ) الأوروبية : ملكية كاملة ٥٥,٧٪ ، أغلبية ٢٥٪ ، أقلية ١٢,٦٪ ، ٦,٦٪ غير معروفة.  
( د ) اليابانية : ملكية كاملة ١٣,٠٪ ، أغلبية ١٧,٤٪ ، أقلية ٦٥,٢٪ ، ٤,٣٪ غير معروفة.

**بالنسبة للنمط على مستوى الدول النامية :**

- ( أ ) النمط العام : ملكية كاملة ٣٦٪ ، أغلبية ٢٥,٩٪ ، أقلية ٢٥,٧٪ ، ١٢,٤٪ غير معروفة.  
( ب ) الأمريكية : ملكية كاملة ٥٢,٦٪ ، أغلبية ٢٦,٦٪ ، أقلية ١٩,٨٪ ، ٠,٩٪ غير معروفة.  
( ج ) الأوروبية : ملكية كاملة ٣٣,٧٪ ، أغلبية ٣٥,٦٪ ، أقلية ٢١,٢٪ ، ٩,٥٪ غير معروفة.  
( د ) اليابانية : ملكية كاملة ٥,٤٪ ، أغلبية ١٢,٨٪ ، أقلية ٧٧,٧٪ ، ٤,١٪ غير معروفة.

وعموماً فإن مقدار المساهمة في الملكية، يعتمد على استراتيجية الشركة

م.ج. ومد يرغبتها على السيطرة على الفرع، وطرق تحقيق هذا، والهدف الذي

تسعى إليه هذه الشركات من وراء هذا الاستثمار داخل تلك الدولة<sup>(١)</sup>.

يرى الباحث، أن هذا التنوع كسمة سلوكية عامة من السمات المتعددة

التي تميز سلوك الشركات م.ج.، قد تنتهجها الشركة اختياراً إذا كان من

الممكن ويحقق لها في نفس الوقت أهدافها، وقد تنتهجها اضطراراً للتكيف

(١) لمزيد من التفصيل انظر :

M.Y. Yoshino: Japan's Multinational Enterprises (Cambridge; Mass: Harvard Univ. Press, 1976), pp. 122, 167-78; Yoshi Tsurumi: The Japanese Are Coming (Cambridge; Mass. : Ballinger, 1976), Chap. 8; J.E. Rommers: U.S. Japanese Competition in International Markets \*(Berkeley: UNiversity of California Press, 1975), Chap. 4.

مع الظروف المحلية فى الدولة المضيفة. أو للتكيف مع ظروفها فى الدولة الأم مثل شركات الولايات المتحدة الأمريكية. وإن دل هذا على شيء فإننا يدل على القدرة الهائلة التى لدى هذه الشركات التى تمكنها من العمل فى ظل كافة الظروف، والتكيف مع كافة البيئات، طالما كان ذلك يحقق أهدافها أو جزء منها، كما يؤكد هذا أيضاً، أن هذه الشركات م.ج. لن تعد وسيلة للدخول إلى هذا السوق أو تلك بالإضافة، إلى أن هذا يؤكد أهمية قيام الشركات م.ج. بالاستثمار المباشر فى الخارج، وإلا ما كانت تبذل كل هذا الجهد من أجله. وأن القدرة على المناورة لدى هذه الشركات فائقة، ومداهها فى نفس الوقت أوسع. وهذا يقتضى من الدول المضيفة - وبالذات النامية - فهم وإدراك كل هذه الطرق والأساليب التى تستخدمها هذه الشركات م.ج.، حتى يمكن التعامل مع هذه الشركات بشكل يحقق مصالح هذه الدول.

جدول (١-٣-١٧)

توزيع فروع ٣٩١ شركة م.ج. في مجال الصناعات التحويلية، على الدول الصناعية المتقدمة،

والدول النامية طبقاً لنمط الملكية \*

الدولة ونمط الملكية	الـ ١٨٠ شركة أمريكية		الـ ١٣٥ شركة أوروبية		الـ ٦١ شركة يابانية		جملة الـ ٣٩١ شركة (٢)	
	العدد	ل	العدد	ل	العدد	ل	العدد	ل
إجمالي الفروع في كل الدول	٣٧٣٠	٦٥,١	٢١٧٨	٤٨,٩	٢٤	٦,٠	٤٩٠٧	٥١,١
ملكية كاملة (١)	١٢٢٣	٢١,٤	١٣٣٠	٢٨,٣	٧٤	١٣,٢	٢١٧٧	٢٢,٧
ملكية أغلبية	٧٢٣	١٢,٦	٧١٢	١٥,٣	٤٣١	٣٦,٧	١٥٣٧	١٦,٠
ملكية أقلية	٥١	٠,٩	٣٥١	٧,٥	٢٣	٤,١	٩٨٠	١٠,٢
غير معروفة	٥٧٢٧	١٠٠	٤٦٦١	١٠٠	٥٦٢	١٠٠	٩٦٠١	١٠٠
الجملة								
الدول الصناعية المتقدمة	٢٦١٢	٧٢,٥	١٧٨٨	٥٥,٧	٦	١٣,٠	٢٦٣٤	٦٠,٠
ملكية كاملة	٦٥٧	١٨,٢	٨٠٢	٢٥,٠	٨	١٧,٤	١٢٦٠	٢٠,٨
ملكية أغلبية	٣٠٢	٨,٤	٤٠٤	١٢,٦	٣٠	٦٥,٢	٦٢٦	١٠,٣
ملكية أقلية	٣٢	٠,٩	٢١٣	٦,٦	٢	٤,٣	٥٤٠	٨,٩
غير معروفة	٣٦٠٣	١٠٠	٢٢٠٧	١٠٠	٤٦	١٠٠	٦٠٦٠	١٠٠
الجملة								
الدول النامية	١١١٨	٥٢,٦	٤٩٠	٢٢,٧	٢٨	٥,٤	١٢٧٢	٣٦,٠
ملكية كاملة	٥٦٦	٢٦,٦	٥١٨	٣٥,٦	٦٦	١٢,٨	٩١٧	٢٥,٩
ملكية أغلبية	٤٢١	١٩,٨	٢٠٨	٢١,٢	٤٠١	٧٧,٧	٩١١	٢٥,٧
ملكية أقلية	١٩	٠,٩	١٢٨	٩,٥	٢١	٤,١	٤٤٠	١٢,٤
غير معروفة	٢١٢٤	١٠٠	١٤٥٤	١٠٠	٥١٦	١٠٠	٣٥٤١	١٠٠
الجملة								

Source : Raymond Vernon : Storm Over the Multinationals; The Real Issues, Op.Cit., p. 34.

\* البيانات بالنسبة للولايات المتحدة في عام ١٩٧٥، والباقي في عام ١٩٧٠

(١) تم التصنيف على أساس أن ٢٩٥ فاكتر ملكية كاملة، ٢٥٠ فاكتر ملكية أغلبية، ٥ - ٢٤٩ ملكية أقلية.

(٢) تضم ١٥ شركة لدول أخرى ولكنها حالات فردية.

## المبحث الخامس التنوع في الصناعة

يقصد بهذا، أن الشركات م.ج. لا تضع استثماراتها داخل صناعة واحدة، بل تنوع في الصناعات التي تستثمر فيها، وإن كانت تفضل بعض الصناعات على غيرها (وهي الصناعة التحويلية)، ثم تقوم بالتغلغل فيها. ويوضح الجدول التالي السمة العامة للاستثمارات الأجنبية المباشرة لبعض الدول الرأسمالية المتقدمة وهي (الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة البريطانية، ألمانيا الغربية، اليابان، إيطاليا).

جدول (٣-١٨)

تنوع الاستثمارات الأجنبية المباشرة لعدد من دول اقتصاديات السوق المتقدمة، طبقاً للصناعة والدول، في عام ١٩٧٤

بيان	الدول المتقدمة		الدول النامية		إجمالي العالم	
	القيمة	٪	القيمة	٪	القيمة	٪
الصناعة الاستخراجية	٤٢١١٩	٢٧,٢	٨٧٢٧	١٨,٦	٥٠٥٧٦	٢٥,٠
الصناعة التحويلية	٧٣٢١٩	٤٧,١	٢٠٦٣٦	٤٤,٠	٩٣٨٥٥	٤٦,٥
الخدمات	٣٩٩٧٢	٢٥,٧	١٧٥١٧	٣٧,٤	٥٧٤٨٩	٢٨,٥
الجملة	١٥٥٣١٠	٧١,٠	٤٦٨٨٠	٧١,٠	٢٠١٩٢٠	٧١,٠

المصدر : إعداد الباحث من واقع الأرقام المنشورة في :

U.N., Transnational Corporations in World Development, Op.Cit.,  
Table 3-38, pp. 242-3.

ومن هذا الجدول يتضح أن السمة العامة هو كبر حجم الاستثمار في الصناعة التحويلية، يليها الاستخراجية، وأخيراً الخدمات. ويرجع ذلك إلى قيام

الشركات م.ج. بشكل عام، باستغلال المزايا الاحتكارية التي تتميز بها في تعظيم أرباحها، بالعمل في الصناعات التحويلية. كما أن هذه الصناعات لها أسواق واسعة وتتميز بكبر حجم الطلب.

وبالنسبة لسمة التنوع في الصناعة في الدول المتقدمة، نجد أنها تقريباً مثل السمة العامة، أما بالنسبة للدول النامية، نجد أن سمة التنوع في الصناعة تقريباً مثل السمة العامة في الترتيب، ولكن مع اختلاف في الأهمية النسبية لمكونات هذه السمة. حيث أن هناك زيادة في حجم الاستثمارات في الخدمات، على حساب الاستثمارات في الصناعات الاستخراجية والتحويلية. ويعكس هذا مدى اهتمام الشركات م.ج. بالاستثمار في قطاع الخدمات في الدول النامية المضيفة، لأنه القطاع الأسرع والأكثر ربحاً. كما يعكس أيضاً، أن هذه الاستثمارات لا تساعد التنمية في هذه الدول النامية المضيفة، بقدر ما تساعد الشركات م.ج. على تحقيق وتعظيم أرباحها بغض النظر عن احتياجات هذه الدول. لأن هذه الدول تحتاج إلى تكثيف الاستثمارات في الصناعات التحويلية والصناعات الاستخراجية ثم قطاع الخدمات، وليس كما هو موجوداً وتعكسه هذه السمة السلوكية للشركات م.ج. في الدول النامية المضيفة.

وبالنسبة لسمة التنوع في الصناعات والخاصة بكل دولة من الدول السابق الإشارة إليها، وهي : الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة البريطانية، ألمانيا الغربية، اليابان، إيطاليا. ويلاحظ من الجدول التالي (٣-١-١٩)، أن سمة التنوع واحد بالنسبة للولايات المتحدة، والمملكة المتحدة، وألمانيا الغربية، وهي نفس السمة العامة السابق الإشارة إليها من ترتيب التنوع عالمياً في مجال الصناعة (الصناعة الاستخراجية، الصناعة التحويلية،



الخدمات)، أما اليابان فإن السمة السائدة للتنويع بها، فإنها تختلف، حيث تمثل الصناعات التحويلية المقام الأول، يليها الاستخراجية، ثم الخدمات. ويرجع هذا إلى رغبة اليابان في خلق مركز تنافسي لها بسبب رخص تكاليف إنتاجها وبالذات بالنسبة للعمالة، علاوة على لجوء الشركات اليابانية إلى إقامة الصناعات التي تلوث البيئة خارج اليابان وبالذات في الدول النامية<sup>(١)</sup>. أما بالنسبة لإيطاليا فإن سمة التنويع في الصناعة تحقق نوعاً من التوازن بين الثلاثة أنشطة تقريباً.

---

(1) I.A. Livtal and C.J. Maule, «Japan's Overseas Investments,» Pacific Affairs, Vol. 46, No. 2 (1973), pp. 254-68.

جدول (٣-١-١٩)

تنوع الاستثمارات المباشرة لعدد من دول اقتصاديات السوق المتقدمة في عام ١٩٧٤

بيمان	التميط العام (٢)	التميط في الدول المتقدمة (١)	التميط في الدول النامية (٣)
الولايات المتحدة الأمريكية :			
الصناعة الاستخراجية	٢٦,٨	٢٩,٢	١٧,٩
الصناعة التحويلية	٤٤,٥	٤٥,٩	٢٩,١
الخدمات	٢٨,٧	٢٤,٩	٤٣,٠
الجملة	٢١٠٠	٢١٠٠	٢١٠٠
المملكة المتحدة البريطانية :			
الصناعة الاستخراجية	٢٨,٠	٢٩,٦	١٩,٦
الصناعة التحويلية	٤٥,٢	٤٤,٧	٤٧,٦
الخدمات	٢٦,٨	٢٥,٧	٣٢,٨
الجملة	٢١٠٠	٢١٠٠	٢١٠٠
ألمانيا الغربية :			
الصناعة الاستخراجية	٧,١	٦,١	٩,٥
الصناعة التحويلية	٧٠,٥	٧٤,٨	٦٠,٤
الخدمات	٢٢,٤	١٩,١	٣٠,١
الجملة	٢١٠٠	٢١٠٠	٢١٠٠
اليابان :			
الصناعة الاستخراجية	٢٦,٢	٢٨,٢	٢٤,٠
الصناعة التحويلية	٢٥,٠	١٦,٩	٥٠,٨
الخدمات	٢٨,٨	٥٤,٤	٢٥,٥٢
الجملة	٢١٠٠	٢١٠٠	٢١٠٠
إيطاليا :			
الصناعة الاستخراجية	٣٠,١	١٣,٧	٥٧,١
الصناعة التحويلية	٣١,٧	٣١,٥	٢٢,٣
الخدمات	٣٨,٢	٥٤,٨	١٠,٥
الجملة	٢١٠٠	٢١٠٠	٢١٠٠

المصدر : إعداد الباحث من واقع الأرقام المنشورة في :

U.N., «Transnational Corporations in World Development.» Loc.Cit.

## المبحث السادس التنوع في المنتجات

يقصد بذلك، عدم اقتصار الشركة م.ج. على إنتاج نوع واحد من المنتجات، بل إنتاج العديد من المنتجات، سواء داخل نفس المجال الواحد، من الصناعات، أو في مجالات متعددة مختلفة. وتهدف الشركة م.ج. من وراء هذا التنوع بالإضافة إلى أهداف التنوع بصفة عامة، خلق مزيد من الطلب على منتجاتها، أو غزو مزيد من الأسواق، أو استغلال الطاقة العاطلة في فرع من الفروع، للحفاظ على المركز القيادي للشركة داخل سوق معين، أو للحفاظ على مركزها التنافسي نتيجة تعرضه لاهتزاز، فتلجأ الشركة إلى طرق بديلة للحفاظ على هذا المركز ومنها التنوع بإضافة منتج جديد، أو الدخول إلى مجالات أخرى، أو حتى الذهاب للاستثمار في الخارج<sup>(١)</sup>.

من الملاحظ أن معظم الشركات الصناعية العملاقة ذات المبيعات الأكثر من بليون دولار سنوياً في عام ١٩٧٦، لها أنشطة جوهريّة في أكثر من صناعة. وبالتالي نجد أن عنصر المنافسة قد زاد في المجال الدولي، كما أن التخصص التقليدي لبعض الشركات أصبح محل شك. وهناك العديد من الشركات الأمريكية م.ج. التي تتعدد أنشطتها لدرجة أنه أصبح من الصعب تصنيفها في مجال نشاط معين، وإن تم ذلك التصنيف فسيكون حكماً. مثال ذلك شركة R.C.A التي تنتج أجهزة تليفزيون، منتجات إلكترونية، إتصالات عالمية بواسطة الأقمار الصناعية، إذاعة، تأجير السيارات، نشر الكتب،

(1) U.N., Transnational Corporations in World Development: A Re-Examination, Op.Cit., p. 49.

التسجيلات، السجاد، الأغذية<sup>(١)</sup>. وأيضاً شركة ITT، وشركة Tenneco<sup>(٢)</sup>.

بالرجوع إلى الجدول (٣-١-٢٠)، الذي يوضح التوزيع النسبي لمبيعات ٢٠٠ شركة غير أمريكية، موزعة حسب الصناعات التي تعمل فيها في الخارج، يلاحظ أن نصف مبيعات هذه الشركات تقريباً هي لشركات تعمل في عشرة أصناف وأكثر.

جدول (٣-١-٢٠)

التوزيع النسبي لمبيعات ٢٠٠ شركة م.ج. أمريكية، موزعة حسب عدد الصناعات التي تعمل بها في الخارج \*

عدد الصناعات	نسبة المبيعات
١ - ٣	٤ ٪
٤ - ٩	٤٧ ٪
١٠ - ١١	٢٤ ٪
٢٠ فأكثر	٢٤ ٪
المجملة	١٠٠ ٪

Source : Vaupel & Curhan : The World's Multinational Enterprises, Op.Cit., Table 28-2.

\* المجموع غير مطابق بسبب التقريب.

\*\* بدون تاريخ

وبالرجوع إلى جدول (٣-١-٢١) الخاص بخطوط الإنتاج لـ

(١) «الشركات المتعددة»، مجلة فوربز، ١٩٧٦، ص ٩٦.

(٢) «الشركات المتعددة»، مجلة فوربز، ١٩٧٩، ص ١٥٥.

٢٨٤٥ شركة تابعة لشركات أم أمريكية، وأوروبية، وشركات أخرى متنوعة، والتي تعمل في الدول النامية. يلاحظ أنه بالنسبة للشركات التابعة لـ ١٨٠ شركة أمريكية م.ج.، فإن نصيب الفرع من خطوط المنتجات يتراوح بين ١,٥٥ خط - ١,٩٧ خط، بمتوسط عام ١,٦٨ خط للفرع الواحد. أما بالنسبة للشركات الأوروبية، نجد أن متوسط عدد الخطوط لكل فرع يتراوح ما بين ١,٠٧ - ١,٣٢ خط، بمتوسط عام ١,١٥ خط للفرع الواحد. أما الشركات التابعة لـ ٧٦ شركة أخرى م.ج.، فإن متوسط عدد الخطوط يتراوح ما بين ١,٢٨ - ١,٦٥ خط لكل فرع، بمتوسط عام ١,٣٢ خط للفرع الواحد. وكان المتوسط النهائي الكلي ١,٤٥ خط لكل فرع. ويلاحظ من هذا، أن جميع الشركات الأم م.ج. تقوم بالتنوع في منتجاتها بغض النظر عن جنسية الشركة الأم. كما يلاحظ أن الفروق في التنوع في المنتجات كانت طفيفة، وإن كانت شركات الولايات المتحدة الأمريكية هي الأكثر تنوعاً.



## الفصل الخامس

الحجاء الشركات متعددة الجنسية  
إلى التغلغل في الصناعات التحويلية





يقصد بذلك اتجاه الشركات م.ج. نحو السيطرة على هذا النوع من الصناعات، سواء فى الأصول أو المبيعات. ومن الثابت أن الشركات م.ج. تستمر فى العديد من الصناعات، إلا أن هذه الصناعات تختلف فيما بينها فى درجة تفضيل الشركات م.ج. للاستثمار فيها، وتختلف أيضا فى درجة ومقدار قوة الجذب التى تتمتع بها، وإن كانت الصناعات التحويلية هى التى تستحوذ على أكبر نصيب من هذا الاستثمار. وبالرجوع إلى الجدول التالى، الخاص بتوزيع أكبر ٤٢٢ شركة عالمية م.ج. على الصناعات المختلفة يتضح منه أن نصيب الصناعات التحويلية ٢٨٢ شركة، بنسبة ٦٦٫٨٪، ونصيب الصناعات الأخرى ١٤٠ شركة بنسبة ٣٣٫٢٪. وحصلت صناعة الأغذية والمشروبات على ١٣٪ من جملة عدد الشركات، وهو أعلى نصيب، كما حصلت صناعة المعدات غير الكهربائية على ٣١٪ من جملة عدد الشركات، وهو أقل نصيب. ويوضح هذا مدى اتجاه الشركات م.ج. إلى التغلغل فى الصناعات التحويلية وتفضيلها عن الصناعات الأخرى.

جدول (٣ - ١ - ٢٢)

توزيع أكبر ٤٢٢ شركة عالمية م.ج. على الصناعات المختلفة في عام ١٩٧٦

الشركات		الصناعات
النسبة	العدد	
(١) الصناعات التحويلية:		
١٣٪	٥٥	الأغذية والمشروبات
١٠.٢٪	٤٣	الكيمويات
١٠.٢٪	٤٣	الصلب (صهر المعادن، المنتجات المعدنية)
٩.٠٪	٣٨	السيارات (المحركات، قطع الغيار)
٨.٥٪	٣٦	الأدوات الكهربائية المنزلية
٤.٥٪	١٩	منتجات الغابات (الخشب، الورق)
٤.٣٪	١٨	الفضاء والدفاع (السفن:)
٤.٠٪	١٧	العناية الصحية (المستحضرات الطبية)
٣.١٪	١٣	المعدات غير الكهربائية
٦.٨٪	٢٨٢	المجموع
٣.٣٪	١٤٠	(٢) الصناعات الأخرى
١.٠٪	٤٢٢	الجملة

المصدر: إعداد الباحث من واقع البيانات المنشورة في:

Ibid., Table No. 1, pp. 288-312.

بالرجوع إلى جدول (٣-١-٢٣) يتضح مدى تغلغل الشركات م.ج. في الصناعات التحويلية في دول مختلفة (متقدمة، نامية). حيث نجد أن هذه الشركات تسيطر على ٥٦٪ من مبيعات الصناعات التحويلية الكندية، ٥٠٪ في غانا، ٤٦٪ في البرازيل، وحوالي الثلث في أستراليا وبلجيكا ونيوزلندة والأرجنتين. وبالنسبة للأصول، فإنها تسيطر على ٧٠٪ من جملة الأصول في نيجيريا، ٥٠٪ في ماليزيا، ٤٢٪ في أستراليا، ٤١٪ في تركيا، ٤٠٪ في جنوب أفريقيا، ٢٩٪ في البرازيل. أما بالنسبة للعمالة، فإن هذه الشركات تسيطر على ٥٢٪ من العمالة في ماليزيا، ٢٩٪ في أستراليا، ٢٣٪ في النمسا، ٢٣٪ في

ألمانيا الغربية. وبالنسبة لمعيار الملكية الأجنبية (أي النسبة المحددة من قبل الدولة المضيفة للموافقة على الملكية الأجنبية في هذه الصناعة أو داخل هذه الدول عموماً). يلاحظ أن هناك تنوع أيضاً في هذا المعيار ومدى السماح بالملكية الأجنبية، فأقل نسبة هي ١٠٪ فأكثر وهي موجودة في تركيا، والولايات المتحدة الأمريكية. ومعنى هذا، أن أقل ملكية أجنبية تسمح بها هاتان الدولتان هي ١٠٪ وتقبل أكثر من هذا وبدون حد أقصى. وبين الحدين الأدنى والأعلى، هناك درجات مختلفة من معيار الملكية الأجنبية.

كما يوضح جدول (٣-١-٢٤)، ويقدر البيانات المتاحة، مدى تغلغل الشركات م.ج. في الصناعات ذات الكثافة التكنولوجية المتقدمة، داخل الصناعات التحويلية، وهي الكيماويات، المطاط، الحديد والصلب، الآلات غير الكهربائية، الآلات الكهربائية، السيارات، والذي يمكن بيانه فيما يلي:

#### (١) بالنسبة للصناعات الكيماوية:

تسيطر الشركات م.ج. في المجالات الآتية:

الأصول: تسيطر على ٨٤٪ في أستراليا، ٣٣٪ في ألمانيا الغربية، ٥٤٪ في تركيا.

العمالة: تسيطر على ٢١٪ في بلجيكا ولوكسمبورج، ٣٣٪ في فرنسا، ٢٢٪ في جمهورية كوريا، ٤٦٪ في سنغافورة.

النتائج: تسيطر على ٧٣٪ في كندا، ٣٧٪ في الأرجنتين، ٥١٪ في البرازيل، ٦٧٪ في المكسيك.

المبيعات: تسيطر على ٦٧٪ في بيرو

## ٢) بالنسبة لصناعة المطاط:

تسيطر الشركات م.ج. في المجالات الآتية:  
الأصول: تسيطر على ٤٨٪ في ألمانيا الغربية، ٥٩٪ في تركيا.  
العمالة: تسيطر على ٥٦٪ في بلجيكا ولوكسمبورج، ٢٥٪ في فرنسا، ٧٦٪ في سنغافورة.  
النتائج: تسيطر على ٧٠٪ في كندا، ٧٥٪ في الأرجنتين، ٨٤٪ في المكسيك، ٧٣٪ في الفلبين، ٥٢٪ في الهند، ٤٤٪ في البرازيل.  
المبيعات: تسيطر على ٨٨٪ في بيرو.

## ٣) الحديد والصلب:

تسيطر الشركات م.ج. في المجالات الآتية:  
الأصول: تسيطر على ٧٢٪ في أستراليا.  
العمالة: تسيطر على ٢١٪ في سنغافورة، ١١٪ في فرنسا.  
النتائج: تسيطر على ٦٦٪ في البرازيل، ٤١٪ في الهند، ٣٧٪ في المكسيك، ١٤٪ في السويد.  
العائد: تسيطر على ٣٣٪ في نيوزلندا.

## ٤) الآلات غير الكهربائية:

تسيطر الشركات م.ج. في المجالات الآتية:  
الأصول: تسيطر على ٢٢٪ في البرازيل، ٤٣٪ في تركيا، ٣٢٪ في فرنسا.  
العمالة: تسيطر على ٣٢٪ في بلجيكا ولوكسمبورج.

النتائج: تسيطر على ٨٢٪ فى الأرجنتين، ٣١٪ فى المكسيك، ٢٥٪ فى الهند، ١٩٪ فى جمهورية كوريا.

المبيعات: تسيطر على ٢٥٪ فى بيرو.

#### ٥) الآلات الكهربائية:

تسيطر الشركات م.ج. فى المجالات الآتية:

الأصول: تسيطر على ٦٤٪ فى كندا، ٥١٪ فى ألمانيا الغربية، ٣٣٪ فى البرازيل.

العمالة: تسيطر على ٤٠٪ فى أستراليا.

النتائج: تسيطر على ٦٣٪ فى المكسيك، ٥٠٪ فى أسبانيا، ٣٣٪ فى الأرجنتين، ٣٣٪ فى الهند.

المبيعات: تسيطر على ٦٢٪ فى بيرو.

#### ٦) السيارات:

تسيطر الشركات م.ج. فى المجالات الآتية:

الأصول: تسيطر على ١٠٠٪ فى البرازيل، ٨٤٪ فى كندا، ٨٣٪ فى أستراليا، ٤٣٪ فى الفلبين، ٣٨٪ فى تركيا، ٢١٪ فى فرنسا.

النتائج: تسيطر على ٨٤٪ فى أسبانيا، ٨٤٪ فى الأرجنتين، ١٠٪ فى الهند.

يتضح مما سبق مدى ما تتمتع به الشركات م.ج. من مركز احتكارى قوى، وسيطرة فعالة، فى قطاع الصناعات التحويلية، سواء عن طريق السيطرة على الأصول، أو العمالة، أو الناتج، أو العائد، أو المبيعات. وتوضح هذه الصورة

الجزئية عن سيطرة هذه الشركات م.ج. مدى الآثار التي يمكن أن تترتب على هذه السيطرة من توجيه هذه الصناعة لخدمة الدول الأم، أو لتفسير طبقا للاستراتيجية المحددة من قبل الدولة الأم -المراكز الرئيسية- لخدمة الأهداف العامة الخاصة بها، وليس لتحقيق صالح أو مصلحة الدولة المضيفة. وهذا ينبه الدول النامية الآخذة في طريق الاستعانة بهذه الشركات أن تتجنب هذه السيطرة، وأن تستفيد بالخبرات السابقة في هذا المجال، كما يجب أن تحدد هذه الدول ما تريده بالتحديد من هذه الشركات من لحظة البداية -على ألا تغالى فيما تطلبه- والذي يتفق مع مصلحتها، وعلى الشركة م.ج. أن تكيف نفسها مع هذه المتطلبات كعناصر مفيدة موجودة داخل بيئة العمل في الدول المضيفة. وهي لديها القدرة على هذا.

- ويشير هذا التغلغل في الصناعات التحويلية النقد من جانب الدول المضيفة - كما سبق، إلا أنه يرد على هذا، أن الشركات م.ج. تؤدي إلى:
- أ - إحداث التراكم الرأسمالي (ارتفاع نسبة تملك الأصول) في الدول المضيفة.
  - ب - المساهمة في تحقيق الناتج والقيمة المضافة في المجتمع المضيف.
  - ج - تشغيل عدد كبير من العمالة.

يرى الباحث، بالنسبة للنقطة الأولى، أن هذا يكون صحيحا إذا كانت كل الأموال التي تستثمرها هذه الشركات آتية معها من الخارج وبالتالي تعتبر إضافة إلى رأس المال الموجود فعلا، ولكن بدراسة هيكل تمويل الفروع التابعة للشركات م.ج. -كما سبق- اتضح أنها تعتمد إلى حد كبير على التمويل المحلي من الدول المضيفة. وبالنسبة للنقطة الثانية، قد يكون هذا صحيحا إذا تم احتجاز

كل ما تحقق من أرباح داخل الدولة المضيفة، ولم يتم إرساله إلى الخارج في شكل التحويلات المختلفة. بالإضافة إلى استخدام أسعار التحويل لتضمين الأرباح في أسعار السلع سواء المستوردة من الشركة الأم والفروع والأخوات، أو المصدرة إليها. وبالنسبة للنقطة الثالثة، فإن تشغيل عدد كبير من العمالة، بقدر ما تعنى أنها ميزة في صالح الدول المضيفة، إلا أن لها سلبيات عديدة منها، اختلال هيكل الأجور في الدول المضيفة. كما أنها تعتبر ميزة في صالح الشركات م.ج.، بل أنها أحد الأسباب التي تجذب هذه الشركات للعمل والتوطن داخل دول معينة، وهذه الميزة تنعكس في شكل انخفاض تكاليف الإنتاج بسبب انخفاض تكلفة العمالة. وبالتالي تحقق الشركة م.ج. المزيد من الأرباح.

جدول (٣-١-٢٣)  
مقدار الأنصبة المملوكة للمشروعات الأجنبية الصناعية، في دول مختارة وأقاليم مختارة،  
طبقاً لآخر سنة متاحة

الدولة أو الإقليم	المبيعات العمالة	نسبة النصب الأجنبي من القيمة المضافة	السنة	مقياس الملكية الأجنبية ٪١٠
نيجيريا	٥٦	٥٢	١٩٦٨	...
كندا	٥٦	٥٢	١٩٧٣	٥٠ ٪ فاكتر
ماليزيا	...	...	١٩٧١	...
غانا	...	...	١٩٧٤	...
البرازيل	٤٩	٢٩	١٩٧٤	...
بيرو	٤٦	...	١٩٦٩	...
أستراليا	٣٦	٢٩	٧٣/١٩٧٢	٢٥ ٪ فاكتر
تركيا	...	...	١٩٧٤	١٠ ٪ فاكتر
جنوب أفريقيا	...	...	١٩٧٢	...
بلجيكا	٣٣	١٨	١٩٦٨	...
نيوزلندة	٣٣	...	٧٠/١٩٦٩	...
السوق المشتركة لوسط أمريكا الجنوبية	٣١	...	١٩٧١	...
الأرجنتين	٣١	...	١٩٧٢	...
سنغافورة	...	...	١٩٦٨	...
المكسيك	٢٧	...	١٩٧٢	...
فرنسا	٢٧	١٩	١٩٧٣	٢٠ ٪ فاكتر
ألمانيا الغربية	٢٥	٢٢	١٩٧٢	...
النمسا	٢٣	٢٠	١٩٧٣	٥٠ ٪ فاكتر
النرويج	١٩	١١	١٩٧٤	...
المملكة المتحدة	١٤	١٦	١٩٧١	...
اليونان	١٣	...	١٩٧٣	٥٠ ٪ فاكتر
الدانمارك	١١	...	١٩٧١	...
جمهورية كوريا	١١	...	١٩٧٤	...
أسيان	١١	...	١٩٧١	٥٠ ٪ فاكتر
هونغ كونغ	١١	...	١٩٧١	...
السويد	١٠	٨	١٩٧٤	٢٠ ٪ فاكتر
تايلاند	٩	...	١٩٧٠	...
فنلندا	٥	٤	١٩٧٢	٢٠ ٪ فاكتر
اليابان	٤	٢	١٩٧٢	٣٠ ٪ فاكتر
الولايات المتحدة الأمريكية	٤	٣	١٩٧٤	١٠ ٪ فاكتر

Source: U.N., "Transnational Corporations in World Development:  
A RE- Examination," OP. cit., table 3-45, P.203



جدول (٣-١-٢٤) مؤشرات التجارة الأجنبية في بعض دول اقتصادات السوق المتقدمة، وبعض الدول النامية، لسنوات مخارة

السنة	النسبة المئوية للتصدير المصنوع الأجنبي في المصناعات					الدولة والأرقام ISIC No.
	السيارات (٣٨٤٣)	الآلات الكهربائية (٣٨٣)	آلات غير الكهربائية (٣٨٢)	المعادن والمصنوعات (٣٧١)	المطاط (٣٥٥)	الكيميائية (٣٥٢-٣٥١)
١٩٧٣/٧٤	٨٣ (A)	-	-	٧٢ (A)	-	٨٤ (A)
١٩٧٣	-	٤٠ (E)	-	-	-	-
١٩٧٠	-	-	٣٢ (E)	-	٥١ (E)	٧١ (E)
١٩٧٣	٨٤ (A)	٦٤ (A)	-	-	٧٠ (O)	٧٣ (O)
١٩٧٣	٦١ (A)	-	٣٧ (A)	١١ (E)	٣٥ (E)	٣٣ (E)
١٩٧٤	-	٥١ (A)	-	-	٤٨ (A)	٣٣ (A)
١٩٧٠/١٩	-	-	-	٣٣ (R)	-	-
١٩٧٣	٨٤ (O)	٥٠ (O)	-	-	-	-
١٩٧٣	-	-	-	١٤ (O)	-	-
١٩٧٣	٣٨ (A)	-	٤٣ (A)	-	٥٩ (A)	٥٤ (A)
١٩٧٤	-	-	-	-	-	-
١٩٧٣	٨٤ (O)	٣٣ (O)	٨٢ (O)	-	٧٥ (O)	٣٧ (O)
١٩٧٦	١٠٠ (A)	٣٣ (A)	٥٥ (A)	٦١ (O)	٤٤ (O)	٥١ (O)
١٩٧٣	١٠ (O)	٣٣ (O)	٢٥ (O)	٤١ (O)	٥٢ (O)	٢٧ (O)
١٩٧٠	-	-	١٩ (O)	٣٧ (O)	-	٢٢ (E)
١٩٧٣	-	٦٣ (O)	٣١ (O)	٣٧ (O)	٨٤ (O)	٦٧ (O)
١٩٦٩	-	١٢ (S)	٢٥ (S)	-	٨٨ (S)	٦٧ (S)
١٩٧٣	٤٣ (A)	-	-	٢١ (E)	٧٣ (O)	-
١٩٦٨	-	-	-	٧٦ (E)	٤٦ (E)	-

Source: Ibid., table 3-03, P. 73.  
A: الأصول، E: المعاد، O: الناتج، R: المعادن، S: المبيعات



## الفصل السادس

المجاهد الشركات متعددة الجنسية

إلى الاستثمار في قطاع الخدمات في الدول المضيفة



يقصد بذلك أن الشركات م.ج. تفضل الاستثمار في قطاع الخدمات، في الدول المضيفة. ولقد بدأ هذا الاتجاه منذ زمن بعيد، ولكن الملاحظ أن هذا الاتجاه قد أخذ في التزايد خلال السبعينات -وإلى الآن-، وبالدات في مجالات البنوك والتأمين والدعاية والأعلان.

بالرجوع إلى جدول (٣-١-٢٥) نجد أن نصيب الخدمات من جملة الاستثمار الأجنبي المباشر في عام ١٩٧١ يعادل ٢٦٪، وصل في عام ١٩٧٤ إلى ما يعادل ٢٨.٥٪، بنسبة زيادة مقدارها ٥٨.٣٪، وهي نسبة أعلى مما حدث في قطاع الصناعات التحويلية، وأكثر من ضعف الزيادة في مجال الصناعات الاستخراجية.

وعلى مستوى الدول المتقدمة، كان يخص قطاع الخدمات حوالى ٢٥٪ من جملة الاستثمار الأجنبي المباشر في عام ١٩٧١، وفي عام ١٩٧٤ وصل إلى ما يعادل ٢٥.٧٪. ويلاحظ أنه وإن كانت الأهمية النسبية للاستثمار في الخدمات لم تتغير كثيرا في عام ١٩٧٤ عن عام ١٩٧١، إلا أنه قد حقق زيادة بنسبة ٥٨٪ عن عام ١٩٧١، وهي نسبة أعلى مما حدث في قطاع الصناعات التحويلية، وقطاع الصناعات الاستخراجية.

أما على مستوى الدول النامية، فقد كان ما يخص قطاع الخدمات في عام ١٩٧١ بلغ ٢٩٪ من جملة الاستثمار الأجنبي المباشر، ووصل في عام ١٩٧٤ إلى ٣٧.٤٪، أى أنه زاد بنسبة ٩٧٪ عما كان عليه في عام ١٩٧١. بينما انخفضت الاستثمارات في قطاع الصناعات الاستخراجية -المجال التقليدي للاستثمارات الأجنبية المباشرة في الدول النامية. وقد ترجع هذه الزيادة في

الاستثمارات الأجنبية المباشرة في قطاع الخدمات إلى أحد العوامل التالية:

(١) تزايد اتجاه الدول النامية نحو السيطرة على مواردها الطبيعية سواء بالتأميم أو بالمشاركة.

(٢) اكتشاف بدائل صناعية للمواد الخام الطبيعية (مثل البولي إستر الذى يدخل فى صناعة الملابس)، وبالتالي فقد الدافع فى الحصول على المواد الخام الطبيعية مكانته التى كان عليها.

(٣) البعد عن المجالات التى تسبب وتخلق الشعور العدائى تجاه الشركات م.ج. فى الدول النامية المضيفة.

(٤) تميز قطاع الخدمات بأنه القطاع الأسرع والأعلى ربحاً، وبأنه القطاع الذى لا يحتاج إلى حجم كبير من الاستثمارات الثابتة.

وبالنسبة للبنوك التجارية م.ج.، نجد أنها توسعت فى الخارج بدرجة كبيرة. فبالنسبة لأكبر ٥٠ بنكاً عالمياً، فى الفترة من ٧١-١٩٧٦، زادت الوحدات المنشأة خارج الدول الأم، بنسبة ٦٠٪ أو أكثر، ليصل العدد الكلى لهذه الوحدات إلى ٢٩٢٩ وحدة فى عام ١٩٧٦، بعد أن كان ١٨١٩ وحدة فى عام ١٩٧١. وكانت الزيادة فى الوحدات التابعة فى الدول المتقدمة ٤٨٨ وحدة، وفى الدول النامية ٦٠٥ وحدة، أى أن نسبة الزيادة فى عدد الوحدات التابعة فى الدول المتقدمة كانت ٥٧٣٪، وفى الدول النامية ٦٢٥٪<sup>(١)</sup> ويرجع هذا إلى أن هذه البنوك تعتبر ضرورة ملحة لتسهيل عمل الشركات م.ج. فى الدول المضيفة، سواء لإمدادها بالقروض، أو لتحويل أرباحها إلى الخارج. كما

Ibid. Table 3 - 12, 215.

(١)

أن هذه البنوك لا تحتاج إلى استثمارات كبيرة من الدولة الأم، وتعتمد على أموال المودعين من الدول المضيفة، أى أنها تتاجر بأموال الدول المضيفة لصالح الدول الأم. كما أن هذا الاستثمار ربحه أعلى ومخاطرته أقل.

وتسيطر الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وألمانيا الغربية والمملكة المتحدة البريطانية على معظم هذه البنوك، حيث كانت عدد الفروع التابعة لهذه الدول فى الدول المتقدمة ١٠٤٠ فرع بنسبة ٧٧.٧٪ من جملة عدد الفروع وعددها ١٣٣٩ فرعاً، ولها فى الدول النامية المضيفة حوالى ١٢٦٠ فرعاً، بنسبة ٨٠.١٪ من جملة عدد الفروع وعددها ١٥٧٣ فرعاً، فى عام ١٩٧٦.

ولقد اتجهت الشركات م.ج. إلى زيادة الاستثمار فى مجال التأمين وإعادة التأمين حيث تسيطر الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة البريطانية، فرنسا، سويسرا، على أكثر من ٧٠٪ من جملة أنشطة هذه الشركات على مستوى العالم، وهذا دليل آخر على سيطرة هذه الدول على الاستثمار المباشر<sup>(١)</sup>.

أما فى مجال الإعلان، نجد أن السيطرة أيضاً لهذه الدول المتقدمة، وتستخدم هذه الدول الإعلان والترويج فى عمليات التنوع وخلق أسواق جديدة، وأيضاً فى تمهيد السوق للمنتجات الجديدة، وتغيير أنماط الاستهلاك<sup>(٢)</sup>. ولقد زادت الاستثمارات فى هذا المجال، وفى عدد الوكالات الإعلانية المنتشرة حول العالم والتابعة للدول المتقدمة والتي تؤدى هذه الوظائف السابقة وغيرها<sup>(٣)</sup>.

(١) Ibid., Table 3 - 56, P. 266.

(٢) Ibid., Table 3 - 15, P. 219; Lall & Streeten, *Op. Cit.*, P. 14.

(٣) Arnold K. Weinstein, "The International Expansion of U.S. Multinational Advertising Agencies," *MSU Business Topics* (Summer 1974), pp. 29 - 25.

أخيرا يرى الباحث أن زيادة الاتجاه نحو الاستثمار في مجال الخدمات لا يحقق التنمية المنشودة بالنسبة للدول النامية بقدر ما هو يحقق مصالح الشركات م.ج. والتي تلتخص في الربح الأعلى والمخاطرة الأقل.



الاتجاه للاستثمار في قطاع الخدمات لعدد من دول اقتصاديات الشرق المتقدمة فيما بين عامي ١٩٧١، ١٩٧٤،

(القيمة بالمليون دولار)

[illegible]

المصدر: إحصاء الباحث من واقع الأرقام المنشورة في:

U.N., *Transnational Corporations in world Development*, Op. cit., table 3-30, PP. 242-4



## الفصل السابع

الغاء الشركات متعددة الجنسية

إلى توظيف المديرين المحليين في فروعها في الدول المضيفة  
وإلى إعطائهم أجورا مرتفعة



يقصد بهذا أن الشركات م.ج. كسمة سلوكية عامة تميل إلى احتذاب وتوظيف أكفأ العناصر الإدارية المحلية فى الدول المضيفة، وإلى إعطائهم أجورا أعلى من متوسط الأجر السائد فى هذه الدول المضيفة. وتحصل هذه الشركات على احتياجاتها من المديرين لإدارة فروعها فى الدول المضيفة من عدة مصادر منها<sup>(١)</sup>:

- (١) المديرين المحليين من داخل الدول المضيفة.
- (٢) المديرين من الدولة الأم. (ويسمى بالمدير الدولى).
- (٣) المديرين من جنسية ثالثة (أى من دولة أخرى غير الدولة المضيفة وغير الدولة الأم).

من الملاحظ أن هناك اتجاهات لتفضيل هذه الشركات لاستخدام المديرين المحليين فى إدارة الفروع فى الدول المضيفة، لعدة أسباب منها<sup>(٢)</sup>:

- (١) الحصول على مديرين لديهم معلومات عن السوق المحلى، ومعرفة باللغة المحلية والعادات والأعراف المحلية.

(١) لمزيد من التفصيل انظر:

S.B. Prasad and Y. Krishna Shetty: An Introduction To Multinational Management (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1976), p. 107; Phatak, Op. Cit., P. 190; Daniels, Op. Cit., P. 454; Kolde: The Multinational Company, Op. Cit., P. 168.

(٢) لمزيد من التفصيل انظر:

Frederick A. Teague, "International Selection and Development," California Management Rev. (Spring 1970), pp. 1-6; Stefan H. Rebeck & Keneth Simmonds and Jack Zwick: International Business and Multinational Enterprises (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1977), P. 535 G.M. Oxley, "What U.S. Companies Are Doing Abroad," U.S. News and World Report (25 Sep., 1972), P. 97; Charles E. Watson, "The Brazilianation of U.S. Subsidiaries," Personnel, Vol. 49, No. 4 (July - August, 1972), P. 55.

- ٢) قدرة المديرين على التعامل بسهولة مع الموظفين المحليين، لعدم وجود الحساسيات بينهم، وانتمائهم لوطن واحد، بما يحمل هذا من معان مختلفة.
  - ٣) يعتبر هذا حافزا يدفع الأفراد الآخرين الراغبين في الحصول على مثل هذه المراكز، إلى الأداء الجيد في عملهم.
  - ٤) إظهار الأعمال بالطابع المحلي.
  - ٥) انخفاض التكلفة بالنسبة للشركة.
  - ٦) وسيلة للتخلص أو التغلب على القيود الحكومية الخاصة بالتحويلات عبر الحدود القومية.
  - ٧) الاستجابة للقوانين المحلية التي تشترط استخدام عدد محدد من المديرين في إدارة الفرع.
  - ٨) تجنب مشاكل اختلاف الحضارات.
- وتعترض الدول المضيفة -وبالذات الدول النامية- على استخدام المديرين المحليين في فروع الشركات م.ج.، وذلك بسبب النقص الكبير في المديرين المؤهلين تأهيلا علميا وعمليا. وفي دراسة أشرف عليها NICB<sup>(١)</sup> أوضحت قدرة المديرين المحليين والبيئات في مجال التمويل، الهندسة، التسويق، في معظم الدول النامية المضيفة في العالم<sup>(٢)</sup>. كما أن هناك اعتراض من جانب الدول الأم على استخدام هؤلاء المديرين المحليين في فروع الشركات م.ج. للعديد من الأسباب

(١) National Industrial Conference Board.

(٢) Michael G. Duerr and James Greene: Foreign Nationals in International Management; Managing International Business, No. 2 (N.Y.: NICB, 1968), PP. 1 - 4.

منها<sup>(١)</sup>:

- ١) عدم قدرتهم على التكيف مع مفاهيم التفاوض، فريق العمل، التخطيط طويل الأجل.
- ٢) عدم الإلمام الكافى لديهم بالإدارة عموماً، وبالذات تفويض السلطة، والرقابة.
- ٣) اتجاه هؤلاء المديرين إلى معالجة الأمور نظرياً، أكثر من معالجتها عملياً.
- ٤) ميلهم نحو المبالغة فى إصدار الأحكام، بالإضافة إلى عدم القدرة على إعطاء الأحكام الصحيحة.
- ٥) صعوبة نقلهم إلى مكان آخر فى فرع آخر فى دولة أخرى، حيث أنهم لا يفضلون الانتقال، وإذا نقلوا تنخفض روحهم المعنوية بشكل يؤثر على أدائهم لعملهم.
- ٦) إهتمامهم بالمظهر أكثر من الجوهر، وهذا ينعكس عليهم فى العمل، وبالذات مراكزهم الوظيفية، اسم الوظيفة، وكل ما يحيط بهم.
- ولجأت الشركات م.ج. إلى حل وسط، بأن تشغل الوظائف الرئيسية فى الفروع بالمديرين من الدولة الأم، وفى المستوى الثانى من المديرين المحليين.
- ومن زاوية الأجور التى تدفعها الفروع التابعة للشركات م.ج.، انقسم

(١) Dymsha, *Op. Cit.*, P. 148; Robock, *Op. Cit.*, P. 575; Yoram Zeira "Overlooked Personnel Problems of Multinational Corporations," *Columbia Journal of World Business* (Summer, 1975), pp. 96-103; John C. Shearer, "Industrial Relations of American Corporations Abroad," in Solomon Barkin. *et al.*: *International Labor* (N.Y. Harper & Row, 1967), pp. 124 - 7.

الرأى حول ما إذا كانت هذه الشركات تعطى أجورا أعلى من متوسط الأجور السائدة فى الدول المضيفة، أم لا. فىرى Dunning أن هذه الشركات تدفع أجورا أعلى<sup>(١)</sup>. بينما يرى Gennard أنها تدفع أجورا معقولة وغير مرتفعة. وهى وإن كانت تدفع أجرا أعلى فى بعض الصناعات، فإنها لا تقوم بذلك فى كل الصناعات<sup>(٢)</sup>، فعلى سبيل المثال، فهى تدفع أجورا أعلى فى الصناعات الاستخراجية مثل البترول أعلى مما تدفعه فى الصناعات الأخرى<sup>(٣)</sup>. وكل ما تفعله هذه الشركات هو أنها تزيد من الحجم الكلى للأجور فى الدول المضيفة، وهذا فى صالحها<sup>(٤)</sup>. ولقد وجد بعض الأدلة، فى بعض الدراسات العملية تؤكد أنها تدفع أجورا أعلى<sup>(٥)</sup>، كما وجد فى دراسات أخرى أدلة على أنها لا تدفع إلا المتوسط السائد للأجور فى الدول المضيفة<sup>(٦)</sup>. وأقر البعض أنها تدفع فعلا أجورا أعلى ولكن برر ذلك بأن إنتاجية العاملين بها دائما أعلى<sup>(٧)</sup>. أو أن نمط الصناعة السائد يشجع على هذا<sup>(٨)</sup>.

(١) J.H. Dunning: The Role of American Investment in British Economy (London: Political and Economic Planning, 1964) p. 164.

(٢) John Gennard: Multinational Corporations and British Labor: A Review of Attitudes and Responses (London: British - North American Committee, 1972) pp. 29-32.

(٣) Philip E. Church, "Labor Relations in Mineral and Petroleum Resource Development," in Raymond F. Mikesell, et al.: Foreign Investment in the Petroleum and Mineral Industries: Case Studies of Investor - Host Country Relations (Baltimore: Johns Hopkins Press, 1971), p. 82.

Genard, Op.Cit., P. 33. (٤)

Donald T. Brash: American Investment in Australian Industry (Canberra: Australian National Univ. Press, 1966), pp. 128-35. (٥)

Shearer, Op.Cit., P. 123. (٦)

Id. (٧)

B.C. Roberts, "Factors Influencing the Organization and Style Of Management (٨)



وأخيرا، يثور سؤال حول ما إذا كانت الشركات م.ج. تفرق بين الأجور المدفوعة لكل من المدير الدولى، والمدير من جنسية ثالثة، والمدير المحلى؟ ولقد وجد Dickover أن المدير الدولى فى الفرع يحصل على مرتب أعلى من نظيره المدير المحلى داخل نفس الفرع<sup>(١)</sup>. ووجد كل من Lesher & Griffith أن مرتب المدير الدولى فى الفرع أعلى من مرتب نظيره فى المركز الرئيسى<sup>(٢)</sup>. كما أثبت Schöllhammer أن مرتب المدير الدولى فى الفرع أعلى من مرتب المدير من جنسية ثالثة، وأن المدير من الجنسية الثالثة يحصل على أجر أعلى من المدير المحلى<sup>(٣)</sup>.

ويرى الباحث، أن الاتجاه الغالب أن هذه الفروع تدفع أجورا أعلى للمدير الدولى عن نظيره فى المركز الرئيسى، وعن نظيره فى الفرع، سواء أكان من جنسية ثالثة، أو مديرا محليا. ويضاف إلى هذا، أن المدير من جنسية ثالثة يتقاضى أجرا أعلى من نظيره المدير المحلى داخل نفس الفرع. أى أن النتيجة، أن كل من المدير الدولى والمدير من جنسية ثالثة، يحصلان على أجر أعلى من المدير المحلى داخل نفس الفرع فى الدول المضيفة.

ويتضح مما سبق، أن الشركات م.ج. تسعى لتحقيق مصالحها وتعظيم دالة

---

and Their Effect on the Pattern of Industrial Relations in Multinational Corporations," In Hans Günter (ed.) Transnational Industrial Relations: The Impact of Multinational Corporations and Economic Regionalism on Industrial Relations: A Symposium Held At Geneva by International Institute for Labor Studies (London: Macmillan, St. Martin's Press, 1972), pp. 109 - 112.

G.F. Dickover, "Compensating the American Employee Abroad," Financial Executive, Vol. 34, No. 4 (April 1966), pp. 40 - 9.

John L. Lesher and Ralph E. Griffith, "Structuring the International Compensation Program," Business Horizons, Vol. 11, No. 6 (Dec. 1968), P. 56.

Hans Schöllhammer, "Compensation of International Executives," MSU Business Topics, Vol. 17, No. 1 (Winter, 1969), P. 20.

منفعتها بغض النظر عن مصلحة الطرف الآخر (الدول المضيفة) وبالذات الدول النامية المضيفة. حيث تستثمر أكبر قدر من أموالها في الدول المتقدمة، وأن الشركات م.ج. تتجه إلى الاستثمار المباشر بدرجة أكبر في الدول ذات الدخل القومي المرتفع والعكس صحيح. وأن هذه الشركات تتجه إلى الاستثمار المباشر في قطاع الخدمات داخل هذه الدول أكثر من اتجاهها للاستثمار المباشر في الصناعات الاستخراجية والتحويلية. وعلاوة على ما سبق، فإنها تدفع الكثير في مقابل الحصول على التكنولوجيا من الدول المتقدمة، بشكل يؤثر على موازين مدفوعات هذه الدول النامية المضيفة وبهذا الشكل فإن هذه الشركات تؤدي دورا محدودا في التنمية، ومضاره بالنسبة للدول النامية المضيفة أكثر من فوائده.

شكل ( ١-٦ )		٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠	٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥	٣٦	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠	٤١	٤٢	٤٣	٤٤	٤٥	٤٦	٤٧	٤٨	٤٩	٥٠	٥١	٥٢	٥٣	٥٤	٥٥	٥٦	٥٧	٥٨	٥٩	٦٠	٦١	٦٢	٦٣	٦٤	٦٥	٦٦	٦٧	٦٨	٦٩	٧٠	٧١	٧٢	٧٣	٧٤	٧٥	٧٦	٧٧	٧٨	٧٩	٨٠	٨١	٨٢	٨٣	٨٤	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠	٩١	٩٢	٩٣	٩٤	٩٥	٩٦	٩٧	٩٨	٩٩	١٠٠																								
النموذج الميكانيكي العام للمركبة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠	٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥	٣٦	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠	٤١	٤٢	٤٣	٤٤	٤٥	٤٦	٤٧	٤٨	٤٩	٥٠	٥١	٥٢	٥٣	٥٤	٥٥	٥٦	٥٧	٥٨	٥٩	٦٠	٦١	٦٢	٦٣	٦٤	٦٥	٦٦	٦٧	٦٨	٦٩	٧٠	٧١	٧٢	٧٣	٧٤	٧٥	٧٦	٧٧	٧٨	٧٩	٨٠	٨١	٨٢	٨٣	٨٤	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠	٩١	٩٢	٩٣	٩٤	٩٥	٩٦	٩٧	٩٨	٩٩	١٠٠
النموذج الميكانيكي العام للمركبة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠	٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥	٣٦	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠	٤١	٤٢	٤٣	٤٤	٤٥	٤٦	٤٧	٤٨	٤٩	٥٠	٥١	٥٢	٥٣	٥٤	٥٥	٥٦	٥٧	٥٨	٥٩	٦٠	٦١	٦٢	٦٣	٦٤	٦٥	٦٦	٦٧	٦٨	٦٩	٧٠	٧١	٧٢	٧٣	٧٤	٧٥	٧٦	٧٧	٧٨	٧٩	٨٠	٨١	٨٢	٨٣	٨٤	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠	٩١	٩٢	٩٣	٩٤	٩٥	٩٦	٩٧	٩٨	٩٩	١٠٠
النموذج الميكانيكي العام للمركبة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠	٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥	٣٦	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠	٤١	٤٢	٤٣	٤٤	٤٥	٤٦	٤٧	٤٨	٤٩	٥٠	٥١	٥٢	٥٣	٥٤	٥٥	٥٦	٥٧	٥٨	٥٩	٦٠	٦١	٦٢	٦٣	٦٤	٦٥	٦٦	٦٧	٦٨	٦٩	٧٠	٧١	٧٢	٧٣	٧٤	٧٥	٧٦	٧٧	٧٨	٧٩	٨٠	٨١	٨٢	٨٣	٨٤	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠	٩١	٩٢	٩٣	٩٤	٩٥	٩٦	٩٧	٩٨	٩٩	١٠٠
النموذج الميكانيكي العام للمركبة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠	٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥	٣٦	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠	٤١	٤٢	٤٣	٤٤	٤٥	٤٦	٤٧	٤٨	٤٩	٥٠	٥١	٥٢	٥٣	٥٤	٥٥	٥٦	٥٧	٥٨	٥٩	٦٠	٦١	٦٢	٦٣	٦٤	٦٥	٦٦	٦٧	٦٨	٦٩	٧٠	٧١	٧٢	٧٣	٧٤	٧٥	٧٦	٧٧	٧٨	٧٩	٨٠	٨١	٨٢	٨٣	٨٤	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠	٩١	٩٢	٩٣	٩٤	٩٥	٩٦	٩٧	٩٨	٩٩	١٠٠
النموذج الميكانيكي العام للمركبة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠	٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥	٣٦	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠	٤١	٤٢	٤٣	٤٤	٤٥	٤٦	٤٧	٤٨	٤٩	٥٠	٥١	٥٢	٥٣	٥٤	٥٥	٥٦	٥٧	٥٨	٥٩	٦٠	٦١	٦٢	٦٣	٦٤	٦٥	٦٦	٦٧	٦٨	٦٩	٧٠	٧١	٧٢	٧٣	٧٤	٧٥	٧٦	٧٧	٧٨	٧٩	٨٠	٨١	٨٢	٨٣	٨٤	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠	٩١	٩٢	٩٣	٩٤	٩٥	٩٦	٩٧	٩٨	٩٩	١٠٠
النموذج الميكانيكي العام للمركبة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠	٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥	٣٦	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠	٤١	٤٢	٤٣	٤٤	٤٥	٤٦	٤٧	٤٨	٤٩	٥٠	٥١	٥٢	٥٣	٥٤	٥٥	٥٦	٥٧	٥٨	٥٩	٦٠	٦١	٦٢	٦٣	٦٤	٦٥	٦٦	٦٧	٦٨	٦٩	٧٠	٧١	٧٢	٧٣	٧٤	٧٥	٧٦	٧٧	٧٨	٧٩	٨٠	٨١	٨٢	٨٣	٨٤	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠	٩١	٩٢	٩٣	٩٤	٩٥	٩٦	٩٧	٩٨	٩٩	١٠٠
النموذج الميكانيكي العام للمركبة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠	٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥	٣٦	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠	٤١	٤٢	٤٣	٤٤	٤٥	٤٦	٤٧	٤٨	٤٩	٥٠	٥١	٥٢	٥٣	٥٤	٥٥	٥٦	٥٧	٥٨	٥٩	٦٠	٦١	٦٢	٦٣	٦٤	٦٥	٦٦	٦٧	٦٨	٦٩	٧٠	٧١	٧٢	٧٣	٧٤	٧٥	٧٦	٧٧	٧٨	٧٩	٨٠	٨١	٨٢	٨٣	٨٤	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠	٩١	٩٢	٩٣	٩٤	٩٥	٩٦	٩٧	٩٨	٩٩	١٠٠
النموذج الميكانيكي العام للمركبة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠	٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥	٣٦	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠	٤١	٤٢	٤٣	٤٤	٤٥	٤٦	٤٧	٤٨	٤٩	٥٠	٥١	٥٢	٥٣	٥٤	٥٥	٥٦	٥٧	٥٨	٥٩	٦٠	٦١	٦٢	٦٣	٦٤	٦٥	٦٦	٦٧	٦٨	٦٩	٧٠	٧١	٧٢	٧٣	٧٤	٧٥	٧٦	٧٧	٧٨	٧٩	٨٠	٨١	٨٢	٨٣	٨٤	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠	٩١	٩٢	٩٣	٩٤	٩٥	٩٦	٩٧	٩٨	٩٩	١٠٠
النموذج الميكانيكي العام للمركبة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠	٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥	٣٦	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠	٤١	٤٢	٤٣	٤٤	٤٥	٤٦	٤٧	٤٨	٤٩	٥٠	٥١	٥٢	٥٣	٥٤	٥٥	٥٦	٥٧	٥٨	٥٩	٦٠	٦١	٦٢	٦٣	٦٤	٦٥	٦٦	٦٧	٦٨	٦٩	٧٠	٧١	٧٢	٧٣	٧٤	٧٥	٧٦	٧٧	٧٨	٧٩	٨٠	٨١	٨٢	٨٣	٨٤	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠	٩١	٩٢	٩٣	٩٤	٩٥	٩٦	٩٧	٩٨	٩٩	١٠٠
النموذج الميكانيكي العام للمركبة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠	٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥	٣٦	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠	٤١	٤٢	٤٣	٤٤	٤٥	٤٦	٤٧	٤٨	٤٩	٥٠	٥١	٥٢	٥٣	٥٤	٥٥	٥٦	٥٧	٥٨	٥٩	٦٠	٦١	٦٢	٦٣	٦٤	٦٥	٦٦	٦٧	٦٨	٦٩	٧٠	٧١	٧٢	٧٣	٧٤	٧٥	٧٦	٧٧	٧٨	٧٩	٨٠	٨١	٨٢	٨٣	٨٤	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠	٩١	٩٢	٩٣	٩٤	٩٥	٩٦	٩٧	٩٨	٩٩	١٠٠
النموذج الميكانيكي العام للمركبة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠	٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥	٣٦	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠	٤١	٤٢	٤٣	٤٤	٤٥	٤٦	٤٧	٤٨	٤٩	٥٠	٥١	٥٢	٥٣	٥٤	٥٥	٥٦	٥٧	٥٨	٥٩	٦٠	٦١	٦٢	٦٣	٦٤	٦٥	٦٦	٦٧	٦٨	٦٩	٧٠	٧١	٧٢	٧٣	٧٤	٧٥	٧٦	٧٧	٧٨	٧٩	٨٠	٨١	٨٢	٨٣	٨٤	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠	٩١	٩٢	٩٣	٩٤	٩٥	٩٦	٩٧	٩٨	٩٩	١٠٠
النموذج الميكانيكي العام للمركبة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠	٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥	٣٦	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠	٤١	٤٢	٤٣	٤٤	٤٥	٤٦	٤٧	٤٨	٤٩	٥٠																																																		

المصدر : اعداد الباحث



## الفهرس

تقديم ..... ٣

### القسم الأول

المدخل إلى دراسة الشركات متعددة الجنسية

#### الباب الأول

إطار مفاهيمي للشركة متعددة الجنسية

- الفصل الأول: - مقدمة ..... ٢١  
الفصل الثاني: - تعريف الشركة متعددة الجنسية ..... ٤٣  
الفصل الثالث: - نشأة وتطور الشركة متعددة الجنسية ..... ٥٩  
الفصل الرابع: - خصائص الشركات متعددة الجنسية ..... ٧٣

#### الباب الثاني

النواحي التنظيمية للإدارة المالية  
في الشركة متعددة الجنسية

- الفصل الأول: - التطور التنظيمي للشركة متعددة الجنسية ..... ١٠٣  
الفصل الثاني: - الهيكل التنظيمي للإدارة المالية في الشركة متعددة  
الجنسية ..... ١١٩

### القسم الثاني

الدور التمويلي للشركات متعددة الجنسية  
في التنمية في الدول النامية المضيفة

#### الباب الأول

الموقف من الشركات متعددة الجنسية في الفكر التنموي

- الفصل الأول: - تدفقات رأس المال والدخل من وإلى الدول النامية  
المضيفة الجنسية ..... ١٣٧

١٦٧	الفصل الثاني: - مدى إحلال الإنتاج الأجنبي محل الإنتاج المحلي.....
	الفصل الثالث: - حجم التكنولوجيا ومدى ملائمتها لظروف الدول
١٧٩	النامية المضيفة.....
	الفصل الثاني: - مدى الأثر على الهيكل الاجتماعي والطبقات
٢٠١	الاجتماعية في الدول النامية المضيفة.....

#### الباب الثاني

##### دافعية الشركة متعددة الجنسية كدالة لاستراتيجية الاستثمار في الشركة متعددة الجنسية

	أولا : - منهج الاقتصاد الجزئي في تفسير دالة الشركة
٢١٨	متعددة الجنسية.....
	ثانيا : - منهج التجارة الدولية في تفسير دافعية الشركة متعددة
٢٣٤	الجنسية.....
	ثالثا : - منهج الاستثمار في تفسير دافعية الشركة متعددة الجنسية.....
٢٤٠	رابعاً : - منهج التوطن في تفسير دافعية الشركة متعددة الجنسية.....

#### الباب الثالث

##### المناخ الاستثماري للشركة متعددة الجنسيات

٢٨٣	الفصل الأول: - مفهوم المناخ الاستثماري.....
	الفصل الثاني: - الآثار المختلفة للمناخ الاستثماري على الشركة
٢٩٧	متعددة الجنسية.....

#### الباب الرابع

##### السلوك الاستثماري العام للشركات متعددة الجنسية في الدول النامية المضيفة كدالة لاستراتيجية الاستثمار في الشركة متعددة الجنسيات

	الفصل الأول: - ميل الشركات متعددة الجنسية إلى التركيز في
٣٤٩	الصناعات ذات التكنولوجيا المرتفعة.....

الفصل الثاني :-	اتجاه الشركات متعددة الجنسية إلى التوسع في	
استثماراتها خارج دولها الأم .....	٣٦١	
الفصل الثالث :-	اتجاه الشركات متعددة الجنسية إلى الاعتماد أساسا	
في تمويل فروعها على التمويل من		
خارج دولها الأم .....	٣٦١	
الفصل الرابع :-	اتجاه الشركات متعددة الجنسية إلى التوزيع	٣٧٥
الفصل الخامس:-	اتجاه الشركات متعددة الجنسية إلى التغلغل في	
الصناعات التحويلية.....	٤١٩	
الفصل السادس:-	اتجاه الشركات متعددة الجنسية إلى الاستثمار	
في قطاع الخدمات في الدول المضيفة.....	٤٣١	
الفصل السابع: -	اتجاه الشركات متعددة الجنسية إلى توظيف	
المديرين المحليين في فروعها في الدول المضيفة		
وإلى إعطائهم أجورا مرتفعة.....	٤٣٩	

